

Ce mémoire a été réalisé à
l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Dans le cadre du programme de la Maîtrise
en gestion des petites et moyennes organisations

Extensionné de l'Université du Québec à Chicoutimi



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A L'UNIVERSITE DE QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

RENALD VIGNEAULT

A PROPOS DE L'IMPLANTATION D'UNE PME MANUFACTURIERE
EN MILIEU EXCENTRIQUE : ANALYSE D'UN CAS

AVRIL 1988



RÉSUMÉ :

A partir d'une réflexion sur la situation de la PME manufacturière en région, le présent projet de recherche-action est mené dans une perspective de développement régional et a pour objet de vérifier la viabilité de certains projets de transformation de la viande bovine.

L'étude révèle que le secteur de la viande est un marché parvenu à phase de maturité. La demande plafonne, la compétition est très vive, le nombre d'intervenants est restreint et les marges bénéficiaires sont minces.

L'offre régionale pour la viande de coupe est caractérisée par une domination des produits d'importation en raison de leur coût plus compétitif et de leur fiabilité en terme de régularité des approvisionnements. Le secteur de l'abattage en région n'a pas encore réussi à démontrer une rentabilité suffisante pour assurer sa survie.

L'étude de la demande révèle que les goûts des consommateurs s'orientent vers les produits d'apprêt facile et d'utilisation rapide (convenience food). C'est donc vers ce segment de marché que s'oriente l'industrie canadienne et américaine de la transformation de la viande.

L'analyse du secteur identifie deux projets qui selon une analyse préliminaire démontrent un espoir de rentabilité. Les deux projets sont : un abattoir à faible volume, et un site de production d'un produit pré-cuit et scellé sous vide.

Pour le projet d'abattoir à faible volume les principaux paramètres sont les suivants :

- acquisition d'immobilisations existantes à faible coût
- création de trois emplois
- découpe à forfait à 0,23¢ la livre
- prix de vente des peaux 15,00 \$ l'unité
- seuil de rentabilité correspond à un niveau d'environ 1 500 têtes par année

Avantages du projet :

- faible niveau d'investissement initial
- réalisation possible à court terme
- absence de ce service en région (abattage et découpe à forfait)
- marché potentiel Amos, Val d'Or, La Sarre
- immobilisations existantes bien adaptées

Inconvénients du projet :

- difficultés à entrevoir pour la négociation de l'achat du site
- difficultés liées à la gestion
- faible niveau de création d'emploi
- difficulté d'assurer la rentabilité en raison de l'absence d'un marché pour le cinquième quartier.

Pour le projet de production d'un produit pré-cuit et scellé sous vide les principaux paramètres sont les suivants :

- acquisition d'immobilisations au coût de 200 000. \$
- création de deux emplois
- prix de revient par portion 2,82 \$
- prix de vente au consommateurs par portion 5.66 \$
- seuil de rentabilité 88 400 unités annuellement soit environ 53% de la capacité de production

Avantages du projet :

- secteur d'avenir en terme de marché
- développement en région d'une expertise de transformation de produits finis
- possibilités de développer une gamme de nouveaux produits

Inconvénients du projet :

- importante étape de mise au point du produit
- difficultés d'accès au réseau de distribution
- forte probabilité de devoir exporter à l'extérieur de la région une partie de la production
- importante phase de mise au point de la présentation du produit
- projet réalisable à moyen terme

L'exposé qui suit la présentation de l'intervention identifie certains éléments de réflexion inspirés par le volet action de la recherche et ce du point de vue respectif des acteurs et de l'étudiant-chercheur. Cette présentation est suivie de considérations théoriques relatives aux deux projets étudiés.

La conclusion établie la nécessité de la création d'une banque régionale d'information et soulève une interrogation sur ce qui constitue une démarche scientifique.

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit d'abord permis de remercier ma famille (mon épouse Chantal, mes enfants Annie et Benoît) qui au cours des trois dernières années ont eu à subir de trop nombreuses absences.

Merci aux professeurs de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue qui ont toujours collaboré lorsque sollicité.

En terminant, j'aimerais adresser un remerciement très particulier à mon directeur de recherche M. Yvan Charbonneau DEA qui a su tout au cours de la démarche, m'orienter, me conseiller et me soutenir.

AVANT-PROPOS

Le présent mémoire de recherche-action s'inscrit dans le cadre d'un programme d'études de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (PMO). Il fait suite à deux années de scolarité à temps partiel au cours desquelles, nous avons été amené à réfléchir, entre autres, sur le mode d'organisation des PMO, l'adaptation des fonctions organisationnelles classiques aux PMO, la méthodologie de la recherche, l'approche systémique, le diagnostic organisationnel et l'entrepreneurship dans les PMO.

Par ailleurs, cette recherche s'inscrit en continuité avec nos travaux antérieurs. En effet, en mai dernier, nous avons participé à l'analyse de la problématique d'un secteur d'activité agricole (A propos des problématiques "économiques" du secteur agricole laitier en Abitibi-Témiscamingue), ainsi qu'à une étude de préfaisabilité d'un projet d'investissement pour l'implantation de condominiums de luxe à Rouyn-Noranda. Aussi notre sujet constitue-t-il une application des connaissances acquises lors de nos cours et séminaires et lors de nos travaux pratiques.

Le projet de recherche a été réalisé à temps plein de juin 1987 à décembre 1987, dans le cadre d'une recherche commandité par la Fondation de recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et par l'entreprise privée

Bovi 2 000.

L'intervention effectuée dans le secteur de la transformation de la viande bovine a pour objectif d'alimenter une réflexion au sujet de la problématique du développement des PME manufacturières en région excentrique (éloignée).

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iv
INTRODUCTION.....	1
1. METHODOLOGIE.....	4
1.1 Dimension recherche-action.....	5
1.1.1 Provenance des données.....	5
1.1.2 Protocole.....	6
1.1.3 Participation de "ceux du terrain".....	6
1.1.4 Absence de sous-traitance.....	6
1.1.5 Instances de gestion et de contrôle.....	7
1.2 Dimension identification et résolution de problème.....	7
1.3 Dimension étude de faisabilité.....	8
1.4 Dimension réflexion théorique.....	10
2. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA PME MANUFACTURIERE.....	11
2.1 Etat de la situation de la PME au Québec.....	11
2.2 PME manufacturière au Québec.....	13
2.3 Situation en Abitibi-Témiscamingue.....	13
2.4 Facteurs explicatifs.....	16

3. LE MANDAT.....	19
3.1 La portée du mandat.....	19
3.2 La mandataire.....	21
4. LA DEMARCHE.....	22
4.1 description de la démarche.....	22
5. HISTORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE REGIONALE DE LA TRANSFORMATION DE LA VIANDE.....	24
6. INDUSTRIE DE LA VIANDE AU CANADA.....	27
6.1 Description sommaire de l'industrie canadienne.....	27
6.2 Import-Export.....	28
6.3 Principaux pays producteurs.....	29
6.4 Indicateurs financiers du secteur.....	32
6.4.1 ratios financiers.....	30
6.4.2 Répartition des coûts de production.....	32
6.5 Le produit traditionnel.....	33
6.5.1 rendement en poids-carcasses.....	34
7. L'OFFRE	
7.1 L'offre globale de la viande de coupe.....	35
7.2 Approvisionnement - importations.....	35
7.2.1 axe ouest-est.....	36
7.2.2 axe Montréal ou Toronto - Abitibi-Témiscamingue.....	36
7.3 Proportion de l'offre représentée par l'importation.....	37

7.4 Production régionale de bovins.....	38
7.5 Bovi 2 000.....	39
7.6 Problématique des abattoirs.....	40
7.6.1 contexte canadien et québécois.....	40
7.6.2 encans électroniques.....	42
7.6.3 problèmes de l'abattoir de La Sarre.....	43
7.6.3.1 incompatibilité d'intérêt de certains membres.....	43
7.6.3.2 cinquième quartier.....	43
7.6.3.3 infidélité de certains producteurs.....	43
7.6.3.4 continuité du service d'abattoir.....	44
7.6.3.5 perception du service d'abattoir.....	44
7.6.3.6 absence de production de porcs dans la région.....	44
7.7 Classification des permis.....	45
7.7.1 permis provinciaux.....	45
7.7.2 permis fédéraux.....	47
7.8 Une lueur d'espoir : les abattoirs à faible volume.....	49
7.9 Tableau récapitulatif : le réseau d'approvisionnement..	50
8. LA DEMANDE.....	51
8.1 Evolution démographique et tendances générales.....	51
8.2 Tendances du marché de la viande de boeuf.....	53
8.3 Demande de la viande de coupe au niveau canadien.....	58
8.4 Demande du marché régional pour la viande de coupe.....	59
8.4.1 quantités de viande consommées par famille...	60
8.5 Nombre requis de carcasses pour la région.....	61
8.6 Marché potentiel pour de nouveaux produits.....	62
9. LES ZONES PROBLEMATIQUE.....	64

10. LES STRATEGIES D'INTERVENTION.....	68
10.1 Scénario A : Abattoir et transformation.....	69
10.1.1 avantages du scénario A	71
10.1.2 inconvénients du scénario A	72
10.2 Scénario B : Transformation seulement.....	74
10.2.1 Produit pré-cuit, scellé sous vide, non congelé.....	75
10.2.1.1 présentation du concept.....	75
10.2.1.2 le produit.....	76
10.2.1.3 publicité.....	76
10.2.1.4 prix.....	76
10.2.1.5 distribution (pipeline).....	77
10.2.1.6 faisabilité financière.....	78
10.2.1.6.1 production annuelle.....	78
10.2.1.6.2 répartition des coûts de production par portion.....	79
10.2.1.6.3 détermination du prix de vente.....	81
10.2.1.6.3.1 prix de vente à l'unité au grossiste.....	81
10.2.1.6.3.2 prix de vente à l'unité au détaillant.....	81
10.2.1.6.3.3 prix de vente à l'unité aux consommateurs.....	82
10.2.1.6.4 projection pour une année d'opération.....	83
10.2.1.6.5 coûts et mode de financement du projet.....	84
10.2.1.6.6 difficultés techniques.....	84
10.2.2 Abattoir à faible volume.....	85
10.2.2.1 présentation du concept.....	85
10.2.2.2 le produit.....	86
10.2.2.3 publicité.....	86
10.2.2.4 prix.....	87
10.2.2.5 distribution (pipeline).....	87
10.2.2.6 faisabilité financière.....	87
10.2.2.6.1 projection des coûts de production pour une année d'opération.....	88
10.2.2.6.2 établissement du point mort.....	90
10.2.2.6.3 difficultés techniques.....	90

11. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS.....	91
12. REFLEXION THEORIQUE.....	93
12.1 Le volet action : le point de vue des acteurs.....	93
12.2 Le volet action : le point de vue de l'étudiant-chercheur.....	97
12.3 Le volet connaissances.....	100
12.3.1 Implantation d'un abattoir à faible volume.....	100
12.3.2 Usine de transformation produit scellé sous-vide.....	103
CONCLUSION.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	109

INTRODUCTION

Le présent mémoire est produit dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. Il constitue une activité-synthèse et a pour premier objectif la mise à contribution des connaissances et des méthodes de travail acquises pendant la scolarité du programme. Un second objectif est de familiariser l'étudiant-chercheur avec la problématique d'une recherche-action réalisée dans le cadre d'une recherche commanditée. Finalement, l'exercice a pour objectif de permettre à l'auteur de ce mémoire d'effectuer une réflexion au niveau de la démarche poursuivie et de l'objet d'étude.

L'organisme mandataire Bovi 2 000 est une compagnie naissante qui s'est donné comme objectif de produire annuellement environ 4 000 bouvillons A1 et A2. Ce niveau de production correspond à 25 % de la production annuelle régionale. Les dirigeants de la compagnie dans un effort de diversification s'intéressent aux possibilités de transformation en région de la viande. Les principales possibilités de transformation de la viande étant la viande de coupe et les mets préparés. La compagnie est en phase de lancement avec tout ce que cela suppose de délais, de démarches, de contretemps, aussi, la gestion du projet a été confiée à un groupe de travail issu du Conseil économique de la ville d'Amos : Agriculture 2 000. C'est donc dans ce contexte que l'auteur s'est associé à Agriculture 2 000 afin de mener une étude d'opportunité dans ce secteur d'activité.

Le démarche retenue consiste à procéder en relation avec les acteurs, à une étude d'opportunité dans le secteur de la transformation de la viande, à l'aide des méthodes apprises et à réfléchir sur la portée théorique et cognitive de la recherche. L'étude se situe dans une perspective de développement régional et, plus

particulièrement, au niveau des conditions d'implantation d'une PME manufacturière en milieu excentrique.

Cette problématique est d'autant plus intéressante que la région est peu pourvue dans le secteur de la transformation en général et de la viande bovine en particulier. L'abattage constituant une étape préalable à la transformation de la viande, l'analyse du secteur inclut donc la problématique des abattoirs régionaux. L'analyse du secteur est abordée d'un point de vue externe (analyse stratégique), alors que les projets identifiés le sont d'un point de vue interne (étude de faisabilité).

Généralement, les PME qui font appel à des études restreignent leurs portées à la confirmation d'appréhensions, à l'évaluation d'un marché ou à l'obtention d'états financiers pro-forma (banquier exige!). Le présent projet ne comportait pas de telles restrictions. L'étude s'est déroulée sur une période de six mois, ce qui, en soit la distingue des interventions de ce type.

La durée de l'étude (près de six mois) a permis au chercheur et aux acteurs (Agriculture 2 000) de bien cerner les enjeux et d'identifier les principaux intervenants du secteur de la transformation de la viande bovine.

Le mémoire de recherche est présenté en trois parties. La première partie constitue l'exposé de la méthodologie de la recherche ainsi que la présentation de la problématique. La seconde partie constitue le rapport d'intervention en tant que tel et comporte les étapes suivantes : le mandat, la démarche, l'historique de la problématique, l'offre, la demande, le produit, les zones problématiques, les stratégies d'intervention et le sommaire des recommandations. Le rapport d'intervention (chapitres 3 à 12) a fait l'objet d'une présentation distincte auprès de la mandataire;

c'est pourquoi certains éléments de l'aspects méthodologiques (chapitre 1) font double emploi avec le mandat (chapitre 3) et la démarche (chapitre 4). La troisième partie quant à elle est constituée d'une réflexion théorique sur le déroulement de l'intervention (action) et sur les aspects généraux des PME manufacturières en région.

1. METHODOLOGIE

Le présent projet présente une recherche-action menée dans une perspective de développement régional et ayant pour objet de vérifier la viabilité de deux projets, un abattoir à faible volume ainsi qu'un site de transformation de la viande (produit scellé sous-vide). L'intervention est suivie d'une réflexion théorique sur les aspects généraux du développement des PME manufacturières en région et de l'application de ces considérations aux cas étudiés.

Dans le cadre général d'une méthodologie de recherche de type recherche-action, la méthodologie utilisée pour certaines étapes de la recherche a été adaptée au type de problématique à l'étude. Ainsi, pour l'analyse du secteur et l'identification des scénarios d'intervention, une démarche d'identification et de résolution de problème impliquant un processus de validation auprès des mandataires (acteurs) a été retenue. Les deux projets identifiés ont quant à eux fait l'objet d'étude de faisabilité financière. Chacun de ces aspects méthodologiques fait l'objet d'une présentation distincte dans les pages qui suivent.

1.1 Dimension "recherche-action"

A n'en pas douter la dimension recherche-action est présente dans notre recherche puisqu'elle est « interactive » Jacques Girin caractérise la recherche interactive par quatre traits particuliers :

- la plus grande partie des données sont tirées du travail de terrain,
- le travail de terrain n'est pas mené suivant un protocole entièrement établi,
- " *ceux du terrain* " ont leur mot à dire sur le déroulement
- finalement, le chercheur conduit lui-même la recherche et n'admet pas de sous-traitance.¹

Ces caractéristiques sont présentes dans notre étude.

1.1.1 provenance des données

La très grande majorité des données proviennent d'un travail de terrain. Les données recueillies à partir des rencontres et des entrevues seront qualifiées de "chaudes" au sens de Girin. Dans la mesure du possible, nous avons établi des recoupements avant d'utiliser ces dernières données. Les données provenant de sources documentaires seront qualifiées de "froides".

¹ Jacques Girin, L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, document de travail présenté lors du colloque de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises), tenu à Paris, les 18 et 19 novembre 1986. A paraître dans les Cahiers de la FNEGE en 1987. Ce document fut aussi présenté à la FSA (Faculté des sciences de l'administration) de l'Université Laval le 23 avril 1987.

1.1.2 protocole

Le protocole d'entente entre Bovi 2 000 et l'étudiant-chercheur avaient pour objectif de définir les attentes du client, les modalités de rémunération et de publication ainsi que la durée du projet.

1.1.3 participation des acteurs

Des réunions ont eu lieu lors du déroulement de la recherche entre le chercheur et les représentants du commanditaire. Ces réunions avaient pour but de prendre en considération le point de vue des acteurs et de valider les différentes étapes de l'étude.

1.1.4 absence de sous-traitance

Toute les activités de la présente recherche - partie préliminaire, relations répétées avec la mandataire du projet, cueillette d'informations, description et analyse de ces informations, etc. - ont été menées exclusivement par l'auteur. Aucune des parties de la recherche n'a donc fait l'objet de sous-traitance.

1.1.5 instance de gestion et instance de contrôle

Pour Girin, la recherche interactive comporte deux volets : le volet action et le volet recherche. Chacun d'eux doit posséder son instance de supervision. Ces instances sont respectivement appelées instance de gestion (action) et instance de contrôle (recherche).

En ce qui concerne le présent projet de recherche, l'instance de gestion est composée des représentants du commanditaire. Des rencontres périodiques se sont déroulées avec ces derniers de manière à ce que s'établisse une interactivité. Ces rencontres avaient trait à la gestion du projet et étaient " une source d'information considérable pour la compréhension de l'arrière-plan des prises de position et des exigences des différents partenaires de la recherche." ² Elles ont servi à valider le volet " action " de la recherche.

L'instance de contrôle se manifeste dans les relations entre l'étudiant-chercheur et son directeur de recherche, les professeurs du Département d'administration de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et, ultimement, le Comité de lecture du présent mémoire. Ces relations permettent d'assurer le rappel des "schémas conceptuels généraux" ³ ainsi que la scientificité du projet.

² Jacques Girin, L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, op. cit.

³ Jacques Girin, L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, op. cit.

1.2 Dimension "Identification et résolution de problèmes"

L'analyse du secteur à l'étude favorise une démarche systématique d'investigation. Les étapes de description du secteur (environnement), d'identification des zones problématiques, les propositions d'interventions et les modalités d'application ont fait l'objet d'une présentation et d'une validation auprès de la mandataire.

Ces étapes étaient nécessaires pour permettre aux acteurs de la recherche d'appréhender la problématique et d'évaluer les modes d'intervention proposés. Notons que les acteurs sont les ultimes responsables de la décision de mener à terme ou non l'un ou l'autre des projets proposés.

1.3 Dimension "étude de faisabilité"

Une étape importante du projet de recherche consiste à vérifier la faisabilité des alternatives étudiées. Cette dernière a été menée en s'inspirant du processus de faisabilité d'un projet (étude de marché, étude technique et financière et impact sur le milieu), tel que décrit par Wilson O'Shaughnessy, professeur de finance au Département d'administration et d'économique à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dans un document intitulé Rentabilité des projets d'investissements⁴.

⁴ Wilson O'Shaughnessy, Rentabilité des projets d'investissements, Trois-Rivières, octobre 1986.

La présentation de l'aspect faisabilité d'un projet s'articule autour de deux pôles. Le premier pôle s'inspire d'une vision réductionniste qui se préoccupe surtout de l'aspect interne de l'organisation : prévision des niveaux d'immobilisation, du point mort, etc. Cette vision se manifeste dans les "stratégies d'intervention". Les données présentées dans cette section du travail possèdent un bon degré de certitude et sont, pour la plupart, basées sur des faits vérifiables.

Le second pôle est orienté vers les contraintes extérieures des systèmes proposés. Il s'inspire d'une vision plus globaliste à l'intérieur de laquelle il faut tenter de cerner l'environnement, le marché potentiel, la concurrence. Ce champ de préoccupation suppose d'un taux d'incertitude élevé. C'est pourquoi une importance particulière a été accordée à la description du marché (voir plus loin les parties concernant l'offre et la demande).

1.4 Dimension "réflexion théorique"

Cette partie de la recherche constitue un effort de distanciation (au sens de Michel Audet) par rapport à l'objet d'étude afin de réfléchir sur le rapport connaissance/action.

Le rapport connaissance/action des non-praticiens, et surtout des universitaires, se caractérise précisément par cette distanciation qui leur permet de s'abstraire du procès concret des activités administratives et de reconstruire à un autre niveau d'abstraction les actions qui ont déclenché une prise de connaissance, et celles qui l'ont suivie. (...) c'est pour ainsi dire, la façon des non-praticiens d'être pratiques.⁵

Cette étape de la recherche amène l'étudiant-chercheur à réfléchir sur l'expérience vécue tout au cours de la recherche et à situer cette dernière dans un contexte théorique plus global. Pour ce faire, l'auteur a procédé à une réflexion sur la situation des PME en général et sur celle des PME manufacturières en région. A partir de ces réflexions et de l'identification de certaines contraintes liées au développement, en région excentrique de PME manufacturières, il a été amené à vérifier si les contraintes identifiées s'appliquaient à son expérimentation et dans quelle mesure des correctifs pouvaient être apportés, le cas échéant.

⁵ «Le procès des connaissances de l'administration» dans La production des connaissances scientifiques de l'administration, textes colligés par Michel Audet et Jean-Louis Malouin, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1986. p.47

2. PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA PME MANUFACTURIERE

2.1 Etat de la situation de la PME au Québec.

Afin d'être en mesure de situer dans son contexte théorique la problématique du cas étudié, il apparaît utile de brosser un bref tableau de l'état de la situation des PME au Québec et en Abitibi-Témiscamingue. Cette description sera suivie de l'identification des principaux obstacles liés à l'implantation d'une PME manufacturière en région excentrique.

Au Québec et au Canada en général, les PME occupent une place très importante dans l'économie. Selon un document du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, " on compte près de 158 800 PME au Québec sur un total de 159 800 corporations actives soit 99,3 % de l'ensemble" ⁶

La répartition par secteur d'activités des PME révèle la situation suivante:

3,6 % secteur primaire
21,1 % secteur secondaire
75,3 % secteur tertiaire

⁶ Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, *Les PME au Québec : Etat de la situation 1987*, publié par la Direction des communications du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 1987.

Les PME du secteur secondaire sont concentrées à Montréal (67%) ainsi qu'à Québec (13%). Le 20% des PME restantes, soit 31 760 des 158 800 entreprises, sont disséminées sur le reste du territoire québécois.

On affirme souvent que le secteur des PME est celui qui favorise la création d'emplois et sur lequel pourrait s'appuyer le développement régional. Les statistiques donnent raison aux tenants de ce discours, puisque, pour la période de 1983 à 1985 inclusivement, les petites entreprises de moins de 20 employés ont créé 102 600 emplois, soit 62,8% de l'ensemble des nouveaux emplois au Québec.

Pour le secteur de l'emploi, (L)es PME dans leur ensemble, et plus particulièrement la petite entreprise (moins de 20 employés), enregistrent donc des performances nettement supérieures à celles de la grande entreprise. Elle résistait mieux en période de récession, s'adaptait immédiatement aux variations de la conjoncture, affichait une reprise plus rapide et des taux de croissance plus forts en période d'expansion. Elles sont aussi plus créatrices d'emplois. ⁷

Les données et les commentaires cités plus haut confirment le dynamisme et l'importance que peuvent prendre les PME dans un scénario de développement régional.

⁷ Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Les PME au Québec : État de la situation 1987, loc. cit.

2.2 La PME manufacturière au Québec

En 1984, dernière année pour laquelle des données statistiques sont disponibles, on dénombrait 9 700 PME manufacturières au Québec. Ces dernières représentent 91,2% du secteur manufacturier québécois. Elles employaient 163 400 personnes. A l'instar des PME en général, les PME manufacturières sont concentrées dans les régions de Montréal (70%) et de Québec (13%).

2.3 La situation en Abitibi-Témiscamingue

Le secteur de la PME manufacturière est très peu développé en Abitibi-Témiscamingue. Selon un document du ministère de l'Industrie et du Commerce⁸ on dénombre 237 entreprises de ce type dans la région, soit une proportion de 2,4% du nombre total de 9 712 PME manufacturières québécoises.

Du point de vue de l'emploi, les 8 986 emplois manufacturiers en région représentent 1,7% des 517 600 emplois que compte ce secteur au Québec.

⁸ Michel Clermont, L'activité économique industrielle en Abitibi-Témiscamingue, Direction régionale du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Rouyn-Noranda, avril 1987.

Les données ci-dessous illustrent l'ensemble de la situation de l'entreprise manufacturière régionale ⁹:

Secteur d'activités	Nombre d'entreprises	Nombre d'employés
Aliments et boissons	27	465
Caoutchouc	4	24
Plastique	1	2
Cuir	1	1
Habillement	6	62
Bois	59	4 314
Meubles	19	92
Papier	5	1 533
Imprimerie	18	247
Métal primaire	1	1 120
Produits métalliques	35	235
Machineries	10	292
Equipements de transport	5	171
Produits électriques	4	37
Produits minéraux non met.	17	296
Produits chimiques	2	6
Autres	23	89
	—	—
	237	8 986

Les entreprises manufacturières de la région sont concentrées dans les secteurs d'activités reliés aux ressources naturelles. Les secteurs du bois et des pâtes regroupent, à eux seuls, 64% du nombre d'établissements et 65% des effectifs du secteur manufacturier. Si l'on ajoute à ces deux secteurs les emplois reliés à l'usine de transformation de cuivre du "Groupe Noranda", il ne reste que 2 751 emplois manufacturiers régionaux qui ne soient pas reliés directement à une première transformation de la matière première (bois et cuivre). Les PME manufacturières de la région ont en moyenne 16 employés. Cette donnée est obtenue en mettant en rapport les 2 751 emplois manufacturiers et le 231 entreprises manufacturières non reliées au domaine du métal primaire et au papier. La place relative de la PME manufacturière en région est donc somme toute assez marginale.

⁹ Michel Clermont, *L'activité économique industrielle en Abitibi-Témiscamingue*, loc. cit.

Par ailleurs, pour la période de 1983 à 1985 inclusivement, 67% des investissements du secteur manufacturier régional ont été effectués dans les secteurs du bois et des pâtes. Cette concentration est d'autant plus préoccupante que le secteur du bois obéit à de fortes variations cycliques.

L'emploi manufacturier en région est peu développé et est fortement concentré. Ainsi, 3,8% des entreprises fournissent 45,7% des emplois, alors que 85% d'entre elles ne représentent que 20% de l'ensemble des emplois du secteur manufacturier régional.

Les intervenants régionaux ont inventorié une série de facteurs qui selon eux expliquent la faiblesse marquée du secteur manufacturier régional. Voici l'exposé de ces facteurs.

2.4 Facteurs explicatifs

La situation des PME manufacturières en Abitibi-Témiscamingue n'est guère reluisante. Le ministère de l'Industrie et du Commerce¹⁰ et d'autres intervenants¹¹ dans le milieu ont identifié des facteurs qui sont susceptibles de fournir une explication au faible niveau de développement des PME manufacturières en région.

Voici les facteurs qui, selon le ministère précité, sont à l'origine du faible niveau de développement des PME manufacturières en région :

- La faiblesse de la taille du marché intérieur régional

Cette caractéristique du marché régional implique un faible niveau de production, d'où une impossibilité d'amortir les coûts fixes; il faut se tourner vers les marchés d'exportation. Cette dernière mesure a été utilisée avec succès par quelques entreprises.

- L'éloignement des autres régions du Québec

Ce facteur implique des coûts de transport élevés pour les entreprises de la région. Ces coûts s'appliquent tant à la fonction approvisionnement qu'à la fonction expédition.

¹⁰ Entrevue avec Michel Clermont de la Direction régionale du ministère de l'Industrie et du Commerce en Abitibi-Témiscamingue.

¹¹ Propos recueillis lors de la rencontre préparatoire des intervenants régionaux pour le Sommet de Rimouski portant sur le développement régional.

- L'absence de main-d'oeuvre spécialisée

La région souffre d'une pénurie d'ingénieurs et de personnels qualifiés, capables de soutenir une opération manufacturière d'envergure. Cette situation nécessite souvent les services de consultants provenant l'extérieur de la région. Ces derniers commandent des honoraires élevés et manquent d'une part de perspective régionale et sont souvent peu impliqués d'autre part.

A ces facteurs s'ajoutent :

- L'absence de masse critique

L'entrepreneur de la région a souvent l'impression de faire partie d'une "race" en voie d'extinction, au sens où il a souvent à faire face à l'isolement dans son secteur d'activités. L'isolement le prive souvent de l'effet de stimulation que procure la saine compétition

- L'absence de recherche et de développement

L'absence de main-d'oeuvre spécialisée rend difficile la recherche et le développement. Ce manque de perspective face au marché et à son évolution risque de mettre en péril la survie même de l'entreprise pour les cas où de nouveaux produits font leur apparition sur le marché.

- Des difficultés d'accès au capital de risque

Les institutions financières sont presque exclusivement représentées dans la région par des banques. Il n'y a pas ou presque de "venture capital". Les dossiers de ce type sont donc acheminés à l'extérieur de la région où ils sont passés en revue par des analystes qui n'ont à proprement parler pas de perspective régionale.

- L'absence d'entreprises de service aux PME manufacturières

Il n'y a pas en région d'entreprises de service qui sont orientées prioritairement vers les besoins des PME manufacturières. Par conséquent les intervenants doivent faire appel à l'expertise provenant de l'extérieur de la région (coûts élevés, manque de connaissances du milieu).

- L'éloignement des organismes de recherche gouvernementaux

Ce facteur est surtout significatif en regard de l'absence de main-d'oeuvre qualifiée en région, d'où une difficulté à formuler des demandes et une quasi-impossibilité d'interpréter ou d'adapter les réponses.

- La culture entrepreneuriale régionale à développer

Les entrepreneurs sont d'instinct orientés vers les secteurs reliés aux ressources naturelles. Cette situation a pour effet d'entretenir la dépendance de la région envers les secteurs cycliques que sont les mines et la forêt et limite souvent le champ d'intervention à celui de la première transformation.

Nous allons maintenant procéder, à l'aide du cas d'une étude d'implantation en région d'une PME manufacturière dans le secteur de la viande bovine, à l'identification de modalités d'implantation qui réduisent le degré d'influence des éléments ci-dessus sur la mise en oeuvre des projets identifiés.

3. LE MANDAT

3.1 La portée du mandat

Le mandat de la présente intervention est de produire, dans un cadre de recherche-action, " une étude d'opportunité pour la transformation en région des produits agricoles. Plus spécifiquement, cette étude s'intéressera au secteur de la transformation de la viande bovine et de ses dérivées."¹²

Cette recherche en est une de type "interactif"¹³, au sens de Jacques Girin, puisque l'on y retrouve un volet recherche et un volet action.

Le volet action y est représenté par des rencontres périodiques avec les responsables de Bovi 2000 pour le projet; nécessairement il s'est établie une inter-activité entre le chercheur et les acteurs. Ces rencontres avaient pour but la gestion du projet dans son ensemble. Elles ont été " une source d'information considérable pour la compréhension de l'arrière-plan des prises de position et des exigences des différents partenaires de la recherche."¹⁴ Tout au cours de la recherche elles ont servi à valider le volet action de la recherche.

L'étude comporte aussi une dimension "recherche-expert", en ce qui touchent les parties sur l'étude de marché et la faisabilité. Pour cet aspect de la recherche, les relations entre l'étudiant-chercheur, son directeur, les professeurs du Département d'administration de l'UQAT et, ultimement, le comité de lecture ont pour fonction

¹² Extrait du protocole d'entente de recherche entre Bovi 2000 et Rénauld Vigneault.

¹³ Jacques Girin, L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, op. cit.

¹⁴ Jacques Girin, L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, op. cit.

d'assurer le rappel des " schémas conceptuels généraux " ¹⁵ ainsi que la scientificité du projet.

¹⁵ Jacques Girin, Ibidem.

3.2 La mandataire

La mandataire du projet est Bovi 2000. Cette dernière est une entreprise en phase de lancement et entend devenir un intervenant important dans le secteur de la recherche et de l'engraissement des animaux de boucherie en région. La production annuelle envisagée est de 4 000 têtes.

Ce projet de recherche a pour objectif d'examiner la possibilité d'ajouter une étape de transformation au processus de production déjà prévu. Des résultats positifs seraient susceptibles de permettre à l'entreprise d'ajouter une étape additionnelle dans ses objectifs d'intégration de sa production, tout en assurant une diversification de ses investissements.

La compagnie étant en phase de lancement avec tout ce que cela suppose de délais, de démarches, de contretemps : la gestion du projet a été confiée à un groupe de travail issu du Conseil économique de la ville d'Amos : Agriculture 2000. Ce groupe a pour mission d'identifier et de favoriser l'émergence de projets à retombées économiques reliées au secteur agricole. Agriculture 2000 est composé de sept membres, dont deux ont été désignés comme répondants pour le projet de recherche; il s'agit du président monsieur Yvan Rose (Adm.A) et de monsieur Yves Richard (C.G.A.).

4. DEMARCHE

4.1 Description de la démarche

Pour l'aspect analytique du secteur de la transformation de la viande bovine, l'approche retenue s'inspire d'une démarche de résolution de problèmes. Le projet de recherche favorisait une démarche systématique de recherche-action qui permettait de fournir une façon ordonnée de l'aborder. Les étapes de la description du secteur à l'étude de l'identification des zones problématiques, des propositions d'intervention et des modalités d'application ont été présentées et validées auprès des représentants de la mandataire.

En ce qui concerne l'étude de faisabilité, une approche "classique" inspirée d'un document intitulé : Rentabilité des projets d'investissements et publié par monsieur Wilson O'Shaughnessy professeur de finance au Département d'administration et d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières, a été utilisée. Cette approche comporte un exposé des 4 "P" et une étude de financière. Cette dernière est suivie de considérations techniques reliées au projet.

Afin de procéder à la cueillette d'informations, les étapes suivantes ont été réalisées :

- revue préliminaire de littérature afin de cerner la terminologie et les usages du secteur à l'étude ;
- entrevues semi-dirigées auprès intervenants du secteur ;
- révision des rapports annuels de plusieurs compagnies du secteur ;
- participation au colloque intitulé "Strategies for Success II" ;
- visite du Salon de l'alimentation de Montréal ;
- revue de littérature

Au cours du déroulement de la recherche, des rencontres périodiques ont été tenues avec les représentants de l'entreprise ainsi qu'avec notre directeur de recherche. Ces rencontres avaient pour objectif dans un premier temps, de partager une certaine compréhension de la problématique de la transformation de la viande bovine et des solutions envisagées, et dans un second temps d'assurer la cohérence avec le volet recherche du projet.

5. HISTORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE REGIONALE DE LA TRANSFORMATION DE LA VIANDE.

Les préoccupations régionales quant à la problématique du développement de l'industrie bovine ne sont pas nouvelles. Une revue de littérature nous a permis d'identifier plusieurs études qui se sont intéressées à ce sujet. En 1949, monsieur Albert Faucher de l'Université Laval se penchait sur le problème à la demande du Conseil d'orientation économique de l'Ouest québécois. Son étude concluait à la non viabilité avant 5 ou 6 ans d'un projet d'abattoir en région.¹⁶

" Le 18 mars 1960, le gouvernement du Québec adoptait une loi. "Pour encourager l'établissement d'un abattoir dans le Nord-Ouest de la Province" depuis de nombreux efforts ont été faits dans le but de doter la région d'un abattoir. Il suffit de mentionner le projet de la Coopérative Fédérée du Québec en 1965 ainsi que d'autres projets qui n'ont jamais atteint les buts visés."¹⁷

Cet extrait d'un document produit le 23 octobre 1970 par "Les abattoirs d'Abitibi et du Témiscamingue inc" témoigne de la préoccupation toujours présente des intervenants pour la problématique de la transformation de la viande bovine.

¹⁶ Considérations sur un projet d'abattoir pour l'Abitibi-Témiscamingue, archives de l'Union des producteurs agricoles, novembre 1949.

¹⁷ Les abattoirs d'Abitibi et du Témiscamingue inc., Rapport au sujet de l'établissement d'un abattoir et salaison au Nord-Ouest québécois, octobre 1970.

Vers 1984, un vent d'euphorie soufflait en Abitibi-Témiscamingue. Les actes du colloque portant sur l'industrie agro-alimentaire en Abitibi-Témiscamingue, tenu sous l'égide du Conseil de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT) les 23 et 24 mars 1984, révèlent que " le potentiel d'abattage est d'environ 10 000 têtes actuellement, mais il peut grandir rapidement. "18 Ailleurs dans le même document, on retrouve le passage suivant :

" Si on utilisait d'ici 1990 les 250 000 acres défrichées disponibles actuellement, on aurait 80 000 vaches et 80 000 bouvillons de plus, soit une industrie de près de quatre-vingt millions de dollars annuellement. Et si d'ici l'an 2 000 on utilisait un million d'acres de terre arable de la région pour produire du boeuf d'une façon intensive, nous produirions 333 000 vaches et 333 000 bouvillons, pour un chiffre d'affaires de plus de 300 millions. Et si on achetait tous nos veaux de l'Ouest et que nous ne faisons que de l'engraissement, nous produirions le million de carcasses que mangent les Québécois, pour un chiffre d'affaires de près d'un milliard "19 (sic)

Ces propos, ajoutés à une réglementation plus sévère à la suite de l'enquête de la Commission d'enquête sur le crime organisé, ont contribué à justifier la décision du ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec (MAPAQ) d'investir dans la modernisation des trois infrastructures d'abattage en région. En 1987, les trois postes d'abattage ont subi des fermetures et seulement celui de Lorrainville fonctionne sur une échelle très réduite.

¹⁸ L'industrie agro-alimentaire en Abitibi-Témiscamingue, CRDAT, Noranda, mars 1984.

¹⁹ Ibidem.

Ce bref tour d'horizon révèle que les préoccupations ne sont pas nouvelles en matière de développement de l'industrie bovine et le problème est complexe et perdure. Le sujet principal de la présente étude se veut cependant à la limite de ces préoccupations au sens où il s'intéresse davantage aux possibilités de transformation de la viande bovine, phase qui est postérieure à celle de l'abattage. Bien que l'abattage ne constitue pas le propos principal de la présente étude, son importance et son incidence sur le développement du projet de transformation font en sorte que cette facette du problème mérite une considération toute particulière.

6. INDUSTRIE DE LA VIANDE AU CANADA

6. 1 Description sommaire de l'industrie canadienne

Le marché de la viande au Canada représente des ventes de l'ordre de 8 milliards et quart de dollars annuellement. Soulignons que la compagnie Canada Packers inc. accapare à elle seule 35% de ce marché.²⁰

L'industrie de la viande au Canada :

- dépense 11 millions de \$ par jour pour l'achat de bétail;
- emploie en main-d'oeuvre près de 31 000 personnes ce qui la classe au 9^{ième} rang des industries canadiennes;
- paie annuellement 764 millions de \$ en salaire;
- produit annuellement plus de 1 1/2 milliard de \$ de valeur ajoutée;
- fournit quotidiennement plus de 11 millions de livres de viande rouge (boeuf, porc, veau, agneau et charcuterie)²¹

²⁰ Rapport annuel de Canada Packers inc. 1987.

²¹ L'industrie de la transformation des viandes du Canada, document publié par le Conseil des viandes du Canada, juin 1987.

6. 2 Import-Export

Les exportations canadiennes du boeuf sont dirigées essentiellement vers les Etats-Unis. Il s'agit surtout d'animaux vivants et de carcasses non transformées.

Exportations (Boeuf et veau frais/congelé)²²

Etats-Unis	170,1 millions de lbs	95,0	% du total exporté
Japon	6,1	3,4	%
Autres	2,9	1,6	%

Total :	179,1		
Valeur :	949,7 millions		

Le Canada importe de l'Océanie surtout de la viande congelée qui est utilisée comme matière première pour les usines de transformation. Le prix moindre de ces viandes est à l'origine de cette pratique.

Importations (Boeuf et veau frais/congelé)²³

Australie	71,6 millions de lbs	42,9	%
Nouvelle-Zélande	45,5	27,2	%
Etats-Unis	43,5	26,1	%
Irlande	2,2	1,3	%
Autres	4,1	2,5	%

Total :	166,9		
Valeur :	260,2 millions		

Il est pour le moins préoccupant de constater que les producteurs de l'Océanie, qui sont responsables de 70 % de nos importations, soient en mesure malgré les coûts de transport de concurrencer efficacement les prix de nos producteurs canadiens et québécois. Cette constatation illustre bien le phénomène de mondialisation des problématiques de l'agriculture.

²² Statistique Canada, catalogue # 65-004 : exportations par marchandise.

²³ Statistique Canada, catalogue # 65-007 : importations par marchandise.

6. 3 Principaux pays producteurs²⁴

Le Canada occupe le huitième rang des pays producteurs de boeuf avec 2,8% de la production mondiale.

	Production 1 000 tonnes métriques	% du total mondial
Etats Unis	11 852	28,4
U.R.S.S.	6 231	15,0
Argentine	2 909	7,0
Brésil	2 400	5,8
Australie	2 093	5,0
France	1 648	3,9
Allemagne de l'Ouest	1 380	3,3
Canada	1 181	2,8
Italie	1 050	2,5
Autres	10 874	26,3
	-----	-----
Production mondiale :	41 618	100,0

Les données ci-haut illustrent bien que dans un contexte de concurrence mondiale les importantes limites du mode d'élevage extensif pratiqué au Canada. En effet, malgré un contexte favorable, grand espace, bonne production céréalière, le Canada demeure un producteur peu important prenant rang derrière des pays moins bien pourvus au plan des espaces tels, la France et l'Allemagne de l'Ouest.

²⁴ U.S.D.A. cité par Roland Soucy, dans Production de bovins de boucherie, Session de perfectionnement pour les conseillers agricoles des régions périphériques, 1979.

6. 4 Indicateurs financiers du secteur

L'industrie de la viande est un secteur compétitif dont la rentabilité est très faible. Les données ci-dessous illustrent cette constatation:

6.4.1 ratios financiers

Année	1981	1982 ²⁵	1984 ²⁶
Nombre de sociétés	609	602	606
Coûts des ventes	90,1 %	89,8 %	89,6 %
<u>Bénéfices avant impôts</u> Capital investi	8,2 %	9,3 %	n.d.
<u>Bénéfices avant impôts</u> Avoir	11,8 %	13 %	14,7 %
<u>Bénéfices avant impôts</u> Revenu total	0,9 %	1,1 %	n.d.
Bénéfices avant impôts <u>(sauf les revenus de placements)</u> Revenu total	0,8 %	0,7 %	n.d.
<u>Bénéfices après impôts</u> Revenu total	0,7 %	0,8 %	1,0 %

Les données ci-haut illustrent que pour le secteur de viande le rendement de "l'avoir" est satisfaisant (11,8 % à 14,7 %) et la rentabilité très fragile (0,7 % à 1,0 %). Il peut sembler paradoxal que le rendement de "l'avoir" soit satisfaisant alors que la rentabilité du secteur est si mince. Il faut comprendre que le 1% de marge bénéficiaire représente des montants significatifs puisqu'il s'agit de 1% du volume de vente de 8.25\$ milliards. Ces données indiquent aussi que les nouveaux venus doivent disposer d'une capitalisation

²⁵ Statistique Canada, catalogue 63-224, publié en février 1986.

²⁶ Dunn and Bradstreet, 1985.

importante de l'ordre de 11% à 15% pour être en mesure de bénéficier des avantages liés à la structure de capital des entreprises existantes. En outre, pour les nouveaux venus, il est important de produire des produits à forte marge bénéficiaire ou d'accaparer une part importante de marché. Ni l'une ni l'autre de ces alternatives n'e sont faciles à réaliser pour un nouveau venu.

6.4.2 répartition des coûts de production

Voici la répartition des coûts de production des saisons selon une publication du Conseil des salaisons du Canada :²⁷

Vente	1,00 \$
Bétail	< 0,75 \$ >
Salaires	< 0,12 \$ >
Fournitures	< 0,03 \$ >
Frais généraux	< 0,0725 \$ >
Dépréciation	< 0,0075 \$ >
Taxes	< 0,01 \$ >

Profit :	0,01 \$

Bien que ces données datent de 1979, une conversation, en septembre 1987, avec monsieur Roland Soucy du Conseil des viandes a permis d'obtenir une confirmation à l'effet que les proportions n'avaient pas variées. D'ailleurs, les données de 1979 sont corroborées, pour ce qui est de la marge brute, par celles de 1981, 1982 et 1984.

Les ratios financiers du secteur et la répartition des coûts de production proviennent de trois sources distinctes. Elles démontrent la "fragilité" de la rentabilité du secteur, en ce sens que pour se maintenir à flot dans ce secteur d'activités, il faut un grand volume de production ou alors l'entreprise doit évoluer dans une niche spécialisée.

²⁷ Roland, Soucy, Production des bovins de boucherie, op. cit.

6.5. le produit traditionnel

L'examen des produits et des sous-produits du boeuf nous amène à constater que le boeuf se prête peu à une transformation diversifiée. Le principal produit demeure sans contredit la viande de coupe.

La très grande majorité des produits de charcuterie sont faits à base de viande de porc. En ce qui concerne la viande de transformation du boeuf de type "saucisse" ou "bologne", les industriels utilisent en grande majorité de la viande congelée en provenance de l'Australie ou de la Nouvelle-Zélande. La viande de ces pays se vend de 15% à 20% moins chère à Montréal que celle produite localement.²⁸

²⁸ Entrevue réalisée avec monsieur Raymond Potvin, responsable de la commercialisation pour le MAPAQ.

6.5.1 rendement en poids-carcasses

Selon le Conseil des viandes du Canada, le rendement en viande d'un bouvillon sur pieds de 1 000 lbs est le suivant :

1 000 lbs sur pieds :

428 lbs de viande de coupe, dont 137 lbs de boeuf haché et de boeuf à ragoût ;

142 lbs (os, suif récupérés lors du découpage) ;

90 lbs de sous-produits (abats, gras, viscères, sang, os) ;

70 lbs de peau ;

270 lbs de matériaux sans valeur (eau, fumier).

Cette énumération met en relief le faible rendement en viande du boeuf et l'importance de l'utilisation maximale des sous-produits.

Les deux prochaines parties du rapport proposent d'examiner à fond deux aspects particuliers de l'industrie de viande bovine soit, la structure de l'offre et les tendances de la demande.

7. L'OFFRE

7.1 L'offre globale de la viande de coupe

Qu'en est-il de la situation du marché de la viande bovine en Abitibi-Témiscamingue? Comment s'effectuent l'approvisionnement et la distribution des produits de la viande bovine? Voilà autant de questions auxquelles l'analyse de marché de la présente étude tente de répondre.

7.2 Approvisionnement - importations

La prise de conscience dans la région eu égard aux possibilités de production et de mise en marché de la viande bovine est relativement récente. Elle remonte à environ une quinzaine d'années. Il n'est donc pas surprenant de constater que la très grande majorité des approvisionnements de la viande A1 et A2 proviennent de l'importation. On distingue deux réseaux d'importation : le premier s'inscrit dans un axe ouest-est (Manitoba-Montréal), tandis que le second suit un axe qui va de Montréal ou Toronto vers la région.

7.2.1 axe ouest-est

Le premier axe est le principal canal d'approvisionnement de la région et correspond à la tradition du fameux boeuf de l'Ouest. Il est à noter que les carcasses livrées en Abitibi-Témiscamingue par le biais de ce réseau se vendent à un prix moindre qu'à Montréal. Cette différence d'environ ,04 ¢ la livre est imputable aux coûts moins élevés de transport. Cette observation permet d'affirmer qu'au strict plan de l'approvisionnement, les consommateurs de l'Abitibi-Témiscamingue sont avantagés par rapport à ceux du marché montréalais pour la viande en provenance de l'Ouest.

7.2.2 axe Montréal ou Toronto - Abitibi-Témiscamingue

Le second axe d'approvisionnement est celui qui va de Montréal ou Toronto vers la région. Cet axe s'explique par la très forte concentration d'abattoirs et d'usines de transformation dans les régions métropolitaines. Cette concentration se justifie par la proximité des marchés pour tous les produits et les sous-produits. Il est donc "normal" ou "naturel" pour les intervenants que les régions expédient vers les métropoles les animaux vivants pour ensuite importer des produits transformés.

7.3 Proportion de l'offre représentée par l'importation

Selon les données recueillies, les importations représentent 90% de la viande A1 et A2 consommée en Abitibi-Témiscamingue. Ce pourcentage s'obtient par le calcul suivant :

$$\frac{\text{production locale}}{\text{besoins totaux}}$$
$$1700 \text{ carcasses} / 18\,566 \text{ carcasses}$$

La production locale est évaluée à partir des volumes d'abattage de bouvillons A1 et A2 des abattoirs de La Sarre et de Lorrainville. La demande totale estimée de la région apparaît à la section 8.5 du présent exposé. Comme nous l'avons noté précédemment, l'abattoir de La Sarre a cessé ses opérations en septembre 1987. Cette fermeture a accentué le phénomène de dépendance de la région. Les raisons qui sont à l'origine de la fermeture sont exposées à la section 7.6.3.

7. 4 Production régionale de bovins

La portion d'auto-provisionnement en Abitibi-Témiscamingue est très faible, comme on a pu le constater. Il est nécessaire ici de faire un court historique de la production en région. Les débuts de l'élevage du boeuf sont récents et modestes. Les producteurs de la région sont surtout spécialisés dans le type "vache-veau". Pour plusieurs éleveurs, l'élevage du boeuf est un revenu d'appoint et ne nécessite que très peu d'investissement de la part de l'agriculteur qui possède déjà les immobilisations nécessaires pour un troupeau modeste.

Les animaux ainsi produits sont vendus à des finisseurs. La finition des animaux est alors effectuée par des spécialistes dont les sites de production sont rapprochés des marchés.

On a tenté des expériences de parc d'engraissement en région. Celles-ci ont été des échecs financiers retentissants (Ferme Atomas, Marcel Pépin, Pouliot, Ricard, etc). Quelques agriculteurs ont réussi à éviter la faillite en abandonnant la production ou en diversifiant leurs activités. Les difficultés rencontrées proviennent du manque de données technico-économiques adaptées aux conditions régionales, ainsi que des problèmes éprouvés par les agriculteurs pour gérer les opérations techniques et financières de cette envergure.

A la suite de ces expériences malheureuses, la région se retrouve donc dans une situation où elle exporte ses produits non finis et importe les produits finis.

7.5 Bovi 2000

Bovi 2000 est une entreprise qui regroupe des hommes d'affaires et des agriculteurs. Grâce à un financement de type société en commandite, les intervenants ont l'intention de produire une quantité importante d'animaux prêts à abattre, tout en mettant sur pied d'importants projets de recherche en alimentation animale, ainsi que dans d'autres domaines connexes.

La formule retenue est celle de l'engraissement à forfait avec la collaboration des agriculteurs de la région (custom feeding). La finition des animaux s'effectuera dans un parc d'engraissement centralisé appartenant à la compagnie.

Lorsque la compagnie aura atteint son rythme de croisière, la production annuelle estimée sera de 4 000 bouvillons,

7. 6 Problématique des abattoirs

Les abattoirs étant la principale source d'approvisionnement des usines de transformation, il est opportun de considérer ce qui se passe dans ce secteur.

7.6.1 contexte canadien et québécois

La situation des abattoirs et du marché de la viande en général est très difficile, comme en font foi les extraits de rapports annuels suivants :

Provigo (86/01/31)

Perte de 1 880 000. \$ imputable à la fermeture d'une exploitation d'abattage d'animaux de boucherie

Fédération des producteurs de bovins (86/12/31)

Fermeture de l'abattoir St-Aimé et de l'abattoir Dubé

Canada Packers inc (87/ 03/31)

" Au cours de l'exercice, une décision a été prise quant à la fermeture de l'usine de cuir Beardmore à Acton en Ontario et à la cessation de l'abattage des bovins et des porcins à Winnipeg au Manitoba et de la transformation de viandes apprêtées à Vancouver en Colombie-Britannique. Par conséquent, 10 750 000\$ ont été imputés au bénéfice net de l'exercice. Ce montant englobe une radiation des immobilisations de 1 300 000\$..."

Culinar inc. (86/12/31)

" L'année fut difficile pour le Groupe Produits réfrigérés. Ses deux unités, Taillefer et Anco, ont évolué dans des marchés extrêmement compétitifs. Celui des viandes a été caractérisé par un marché en baisse dans une industrie en situation de capacité excédentaire. Les ventes du Groupe ont atteint 89 M \$, en baisse de 4,7 pour cent sur celle de 1985. (...) Du côté des viandes, les observateurs croient percevoir au Canada un mouvement vers la rationalisation, ce qui aura pour effet de réduire quelque peu les excédents de capacité industrielle. "

En septembre 1987, l'abattoir coopératif de La Sarre fermait ses portes. Voici en quels termes le journal La Terre de chez-nous décrivait la situation :

Cette fermeture (La Sarre) fait suite aux autres difficultés financières qu'ont connues les abattoirs Dubé en 1985, celui de Charlemagne fermé en décembre 1986, celui de Bouvillon Canada à Saint-Georges de Beauce en sursis jusqu'au 24 novembre prochain et celui de Nord-Viande de Saint-Félicien au Lac St-Jean qui déclarait faillite dernièrement après seulement onze mois d'opération. ²⁹

Le même article fait aussi mention du fait que l'abattoir de Saint-Georges possède une capacité d'abattage de 1 200 têtes par semaine. Ces considérations indiquent qu'un malaise profond frappe l'industrie traditionnelle de la viande de coupe. La situation est très préoccupante pour qui s'intéresse à au secteur de l'abattage. Par ailleurs, tel qu'établit antérieurement, les difficultés des abattoirs ne mettent pas en péril la capacité d'approvisionnement de la région. Cette dernière pouvant s'approvisionner de l'Ouest à un coût concurrentiel.

²⁹ La Terre de chez-nous (vol 58, no29).

7.6.2 encans électroniques

En juillet 1987, on assistait au Québec à l'entrée en vigueur d'un système d'encans électroniques. L'objectif de ce procédé est d'obtenir, pour le producteur, un meilleur prix pour son produit, tout en lui assurant l'accès au marché québécois. Auparavant, les producteurs étaient souvent victimes des commerçants itinérants d'animaux lesquels leur offraient un prix inférieur à celui du marché et empochaient la différence entre la valeur au marché et le prix payé aux producteurs.

La mise en opération de ce système a eu comme conséquence de placer tous les abattoirs en concurrence pour les approvisionnements disponibles. Cette concurrence a mis en péril des ententes particulières comme celle de l'abattoir de La Sarre, lequel s'approvisionnait à un coût légèrement moindre que celui du marché. Cette situation était tolérée par les producteurs en raison du coût moindre des frais de transport pour les cas d'animaux abattus en région.

L'arrivée du système d'encans électroniques a modifié radicalement cette dynamique, puisqu'en vertu de ce système, le producteur doit assumer les coûts de transport jusqu'au lieu de rassemblement (La Sarre, Amos). Les coûts de transport entre le lieu de rassemblement et l'abattoir sont à la charge de l'abattoir acquéreur, alors qu'auparavant le producteur devaient les assumer. Les encans électroniques ne sont pas à l'origine des problèmes de l'abattoir de La Sarre. Il s'agit plutôt d'un élément déclencheur, puisque l'abattoir était déjà déficitaire.

7.6.3 problèmes de l'abattoir de La Sarre

7.6.3.1 incompatibilité d'intérêts de certains membres

L'abattoir de La Sarre faisait partie des activités de la coopérative agricole, laquelle offre un service de meunerie et de quincaillerie. Il se trouve que les principaux utilisateurs du service rentable de meunerie n'étaient pas les mêmes que ceux du service déficitaire de l'abattoir. Cette situation a permis aux utilisateurs du service de meunerie de s'apercevoir qu'ils "finançaient" le déficit de l'abattoir. Ce phénomène est à l'origine de nombreux tiraillements internes au sein de la coopérative.

7.6.3.2 cinquième quartier

Il est généralement admis que la rentabilité des abattoirs est fonction de ce que l'on appelle communément le "cinquième quartier" soit le gras, les os, la peau, les abats, les viscères et le sang. Ces sous-produits de l'abattage représentent en moyenne 232 lbs pour un animal pesant 1 000 lbs sur pieds, soit 23 % du poids vif de l'animal.

Le prix payé en région pour ces sous-produits est de ,02 ¢ la livre alors que celui payé dans la région métropolitaine est de ,18 ¢ la livre. Cette situation compromet grandement la rentabilité de l'abattoir régional.

7.6.3.3 infidélité de certains producteurs

Certains membres ou producteurs expédiaient à Montréal (prix plus élevé) les animaux dont ils étaient assurés de la qualification A1 ou A2. Ils ne faisaient abattre localement que les animaux moins lourds ou de moindre qualité. D'où une difficulté accrue pour rentabiliser les opérations de l'entreprise puisque les carcasses moins lourdes nécessitent les mêmes étapes de transformation que les carcasses lourdes (A1 et A2) qui, elles, se vendent plus chères.

7.6.3.4 continuité du service d'abattoir

Il y aurait eu lieu d'envisager la concentration de l'abattage sur certaines périodes de l'année et de procéder à la mise à pied de certains membres du personnel pour certaines autres périodes. Or, en dépit des arrivages irréguliers, les utilisateurs considéraient l'abattoir comme un service qui leur était dû, avec la même efficacité à longueur d'année.

7.6.3.5 perception du service d'abattoir

L'abattoir était perçu par les utilisateurs d'abord et avant tout comme une institution de service et non comme un maillon d'un réseau de distribution de la chaîne alimentaire qui doit conquérir un marché et en assurer l'approvisionnement à longueur d'année.

7.6.3.6 absence de production de porcs dans la région

La production de porcs est virtuellement absente de la région. Aussi l'élevage de porcs en région aurait pu permettre à l'abattoir d'atteindre un volume plus significatif quant à de sa capacité d'abattage (celle-ci ne représentait qu'environ 20%).

7.7 Classification des permis

7.7.1 permis provinciaux

Les permis émis par la MAPAQ concernant la viande sont de deux types : abattage et transformation. Pour les permis d'abattage les catégories sont les suivantes³⁰ :

- A 1 Bovin, porc, chèvre, mouton;
- A 1 b Bovin, mouton, chèvre;
- A 1 p Porc, mouton, chèvre;

- A 2 Cheval;

- A 3 Volaille, lapin, faisan, pintade, perdrix, caille;

- A 4 Faisan, pintade, perdrix, caille;

- B Abattoir exempté de permis (droits acquis avant le 14 juin 1977). Ce droit n'est pas transférable.

Pour les types A1 à A3 la présence d'un inspecteur du MAPAQ est nécessaire lors de l'abattage. Pour tout animal abattu sans la présence d'un inspecteur, la viande est saisie et détruite (comestible ou non). Pour les abattoirs du type A4 et du type B, la présence de l'inspecteur au moment de l'abattage n'est pas requise. Par ailleurs, pour les abattoirs de type B il est interdit de vendre aux commerçants. Ces établissements (types A4, B) font tout de même l'objet de visites régulières du service d'inspection du Ministère.

³⁰ Entrevue réalisée avec Pierre St-Louis, Inspecteur du MAPAQ, (Inspection des aliments).

Le MAPAQ est aussi responsable de l'émission des permis de transformation de la viande. Les permis mentionnés ci-dessus ne permettent que l'abattage. Pour la transformation de la viande, les permis émis sont les suivants :

- C 1 Avec estampille
 - permis de charcuterie générale
 - permis de préparation de viandes chevalines
 - permis de découpe et viande hachée
 - permis de préparation de pizzas
 - permis de conserves de viandes
 - permis de préparation de viandes de lièvre
 - permis de conserves de viandes de lièvre
- C 1 Sans estampille les mêmes catégories que précédemment.

Dans tous les cas de permis de transformation, la viande est inspectée à l'arrivée au lieu de production. Les permis avec estampille permettent la vente à d'autres établissements avec ou sans estampille, alors que les permis sans estampille ne permettent que la vente au consommateur. Pour les permis avec estampille, la présence de l'inspecteur sur les lieux est requise tout au long du processus de production.

Les exploitants qui disposent d'un permis "Approuvé Québec" ne peuvent transiger leurs produits qu'à l'intérieur des limites territoriales du Québec. Les critères d'attribution des permis sont exclusivement d'ordre hygiénique et sanitaire.

7.7.2 permis fédéraux

Agriculture Canada contrôle l'émission des permis "Approuvé Canada" et la classification des animaux abattus. Un permis "Approuvé Canada" autorise son détenteur à vendre ses produits sur l'ensemble du territoire canadien et permet aussi l'accès au marché de l'exportation.

L'obtention d'un permis fédéral repose sur des critères d'hygiène³¹ et, dans une certaine mesure, sur un volume minimal de production. L'émission d'un tel permis implique la présence d'un vétérinaire sur le site de production pour la période d'abattage et celle d'un inspecteur pour la durée des activités de transformation.

Les étapes à franchir pour l'obtention d'un permis fédéral sont les suivantes : demande d'ouverture de dossier, visite du site en compagnie du responsable de district (Dr Raymond Ferland), soumission de plans et devis d'amélioration (s'il y a lieu), émission de certificats relatifs aux plans et devis, obtention du permis. Depuis l'automne 1987, la décision d'émission du permis relève d'Agriculture Canada, à Ottawa.

³¹ Entrevue réalisée avec Dr Daniel Perron, Surveillant de district, Agriculture Canada.

Un site de production possédant le sceau "Approuvé Canada" obtient des services d'inspection vétérinaire gratuits pour une période de huit heures par jour. Si la présence du vétérinaire (abattage) ou de l'inspecteur (transformation) est requise pour une période excédant les huit heures réglementaires, des frais sont alors imputés à l'exploitant (28.\$/heure pour l'inspecteur, 35.\$/heure pour le vétérinaire).

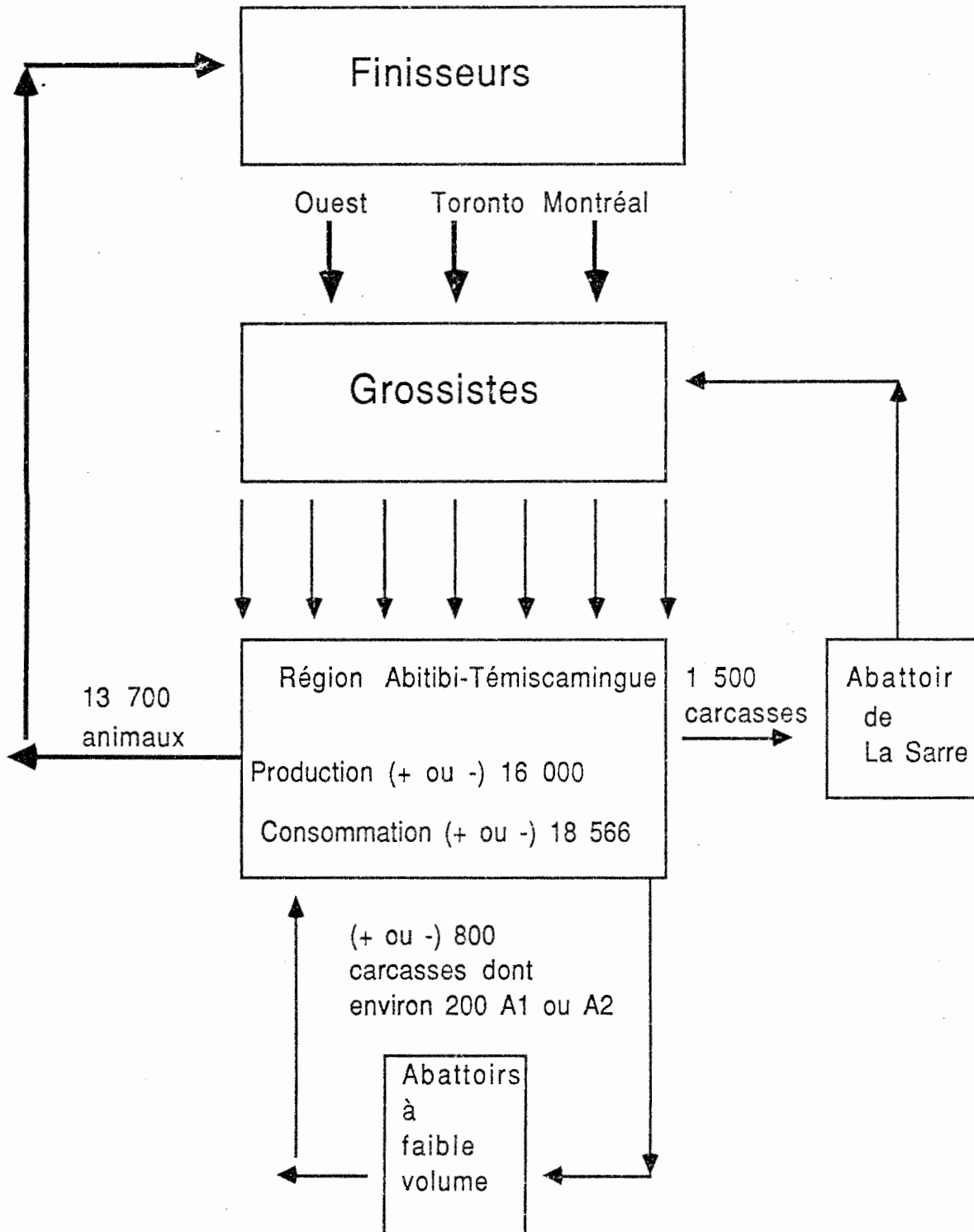
La classification de la viande des animaux abattus est sous la juridiction fédérale. Si l'exploitant ou ses clients veulent faire de la publicité sur la qualité de la viande, l'abattoir doit faire appel à un classificateur. Ce service est disponible aux abattoirs, moyennant un coût de 0,20 ¢ par animal classifié. Le service de classification est indépendant de celui de l'octroi des permis. Il arrive qu'un site de production ne requiert du gouvernement fédéral que l'aide du service de classification.

7.8 Une lueur d'espoir : les abattoirs à faible volume

Tout n'est pas que catastrophe financière dans le domaine des abattoirs. En effet, quelques abattoirs à faible volume réussissent à survivre. Il s'agit, par exemple, en Abitibi-Témiscamingue de l'abattoir de Lorrainville (permis A1 Approuvé Québec) et de l'abattoir Gélinas (permis provincial du type B). Ces entreprises doivent s'adapter aux conditions particulières du marché et elles représentent des alternatives intéressantes.

En ce qui concerne l'abattoir de Lorrainville, il est intéressant de remarquer que la rentabilité n'a été atteinte qu'à la suite d'un changement de type gestion. Il est passé d'une gestion coopérative à celle de l'entreprise privée.

7.9 Tableau récapitulatif pour 1986 du réseau d'approvisionnement



8. LA DEMANDE

8.1 Evolution démographique et tendances générales

La dynamique démographique de la population canadienne indique une maturation du marché de la viande de transformation. " Depuis une décennie, notre croissance démographique perd de la vitesse. Ainsi, de 1986 à 1991, elle ne devrait afficher en moyenne que 0,8% par année et seulement 0,5% par année de 1991 à 1996, alors que la population passera de 25 600 000 habitants aujourd'hui à 27 300 000 à (sic) 1996."³²

La population active est actuellement en mutation. Ainsi, en 1973, les femmes représentaient 42% de cette dernière contre 54%, en 1985. Les statistiques indiquent que les femmes de 15 ans et plus représenteront 57% de la population active d'ici 1995.³³ Ce facteur n'est sans doute pas étranger au fait que " De nos jours, à peine 30% des repas sont préparés à la maison. D'ici 1990, plus d'un ménage sur deux aura un four à micro-ondes, contre un sur cinq en 1984."³⁴

³² Clarkson, Gordon et ali., *La clientèle de demain*, Montréal, 1987.

³³ Ibidem

³⁴ Ibidem

Ces données sont corroborées dans le Rapport annuel 1986 de la Campbell soup compagnny ltd. " In the United States, 55 percent of all households now have microwave ovens, and that will increase to 80 percent by the year 2 000. In Canada, were are up to 35 percent " ³⁵. Les habitudes de consommation sont aussi en évolution. A titre d'exemple, Carolyn McDonell, du Beef information centre, indiquait, lors d'une conférence prononcée à Toronto, le 29 octobre 1987, ceci : " The average time a family spends preparing an evening meal is 30 minutes or less."

Il découle de ces données une compétitivité accrue de la part des compagnies, une segmentation du marché et la recherche par le consommateur de produits faciles à apprêter et nécessitant un faible temps de cuisson.

³⁵ Rapport annuel Campbell soup compagnny ltd, 1986.

8.2 Tendances du marché de la viande de boeuf

En octobre 1987, le Beef information centre organisait à Toronto un séminaire. Cette session de travail, la deuxième du genre à se tenir au Canada, avait pour objectif de réunir les intervenants du secteur du boeuf (producteurs, transformateurs, industriels, distributeurs) avec un groupe d'experts, afin de réfléchir sur la situation du marché de la viande de boeuf et sur les orientations à privilégier pour l'avenir.

La journée des conférences était précédée d'une dégustation de nouveaux produits à base de boeuf. Plusieurs exposés et conférences ont été prononcés par des experts américains et canadiens du domaine de l'industrie du boeuf. Les sujets portaient sur les perceptions, les comportements et les goûts des consommateurs; ainsi que sur les orientations de l'industrie américaine.

Nous croyons que la présentation, dans les pages qui suivent, d'un bref résumé de certaines conférences permettra d'alimenter notre réflexion quant à l'identification des tendances de l'évolution de la demande en matière du marché de la viande de boeuf.

Selon Ian Gardner³⁶, de la firme Saatchi & Saatchi Compton Hayhurst (il s'agit de la deuxième plus grande agence de publicité au Canada), nous assistons à une augmentation de la demande pour les mets pré-cuits et congelés, le service de livraison à domicile ainsi que les repas pris au restaurant.

Une autre étude réalisée en août 1987 par Cheryl Clark³⁷, de la firme Actionnable market research, pour le compte du ministère de l'Agriculture de l'Ontario, révèle que 81% des achats de viande s'effectuent au supermarché. Par ailleurs, les consommateurs ont une bonne perception de la viande de boeuf à laquelle ils attribuent une cote de satisfaction de 7,57 sur 10.

De son côté, le Dr John Allen³⁸, du Michigan State University, constate que l'industrie américaine se tourne vers le consommateur plutôt que vers la compétition. En outre, les consommateurs évaluent la valeur d'un produit par la relation bénéfices/prix = valeur.

³⁶ Ian Garner, Our changing customer, Saatchi & Saatchi Compton Hayhurst, Toronto octobre 1987.

³⁷ Cheryl Clark, Beef quality and new product opportunities, Ontario ministry of Agriculture & Food, octobre 1987. (étude non publiée).

³⁸ John Allen, Marketing challenges confronting the meat industry, Food industry institute, Michigan State University, 1987.

Pour Allen, les exigences des consommateurs de demain seront plus sophistiquées.

En effet :

Tomorrow's consumers (recherchera)

- Quality and taste
- Convenience and comfort
- Variety and excitement
- with nutritional merit.

L'étude d'Allen met en relief le passage aux Etats-Unis, du goût pour la viande fraîche (fresh meat) à celui pour la viande apprêtée (processed meat). Pour cette dernière, l'emballage joue un rôle très important. Il est à noter que le contenu (valeur calorique, mode d'emploi, pourcentage de sel, de sucre, etc) et le mode d'emploi du produit doivent apparaître sur l'emballage.

Selon Allen, les nouvelles tendances du marché sont les suivantes :

- étalage de mets préparés style cafétéria ;
- produits pré-cuits non congelés ;
- les mets préparés représentent de 0% à 15% du marché américain et les statistiques laissent entrevoir que cette part de marché sera de 25% en 1990 ;
- "Pre-cook" par portion signifie " fine dining in a minute".

Nancy J. Muller ³⁹, "product manager" pour la compagnie Cryovac aux Etats-Unis, indique qu'il y a une tendance à la réduction de la transformation en magasin au profit des produits prêts pour l'étalage. Aux Etats-Unis, les magasins à grande surface (Super Carnaval) représentent 50% des nouveaux magasins et ils possèdent 33% du volume de vente. L'augmentation de ce type de détaillants accentue la demande pour les produits "case ready".

William Fielding, président de Excel Corporation, une des plus importantes compagnies d'emballage de viande des Etats-Unis a présenté les résultats d'une expérience-pilote aux Etats-Unis où sa compagnie met en marché depuis 18 mois 32 coupes individuelles différentes de boeuf emballées sous vide.

Ce produit a l'avantage d'éviter la congélation et d'avoir une durée de vie en tablette de 30 jours. Pour l'épicier, un autre avantage est celui de connaître exactement, au préalable, sa marge bénéficiaire. La compagnie met beaucoup d'emphasis sur la promotion, les commerciaux télévisés, vidéos en magasin, la dégustation, etc.

³⁹ Nancy Muller, Fresh Red Meat Packaging Trends, compagnie Cryovac, 1987.

Les inconvénients de ce produit sont, sa couleur, son prix, sa nouveauté, pour ne mentionner que ceux-ci. La couleur du produit en étalage est d'un brun rouge. Cela provient du procédé d'emballage sous vide et est imputable à l'absence d'oxygène dans l'emballage; la situation se rétablit par oxydation lorsque le consommateur ouvre le scellé. Par ailleurs, le prix est plus élevé en raison de l'absence d'os et de gras.

Pour William Fielding, l'expérience est concluante et sa compagnie continuera dans cette voie. Il est toutefois inquiétant de constater que le marché américain, par ailleurs efficace permette à une compagnie d'occuper seule un tel créneau pendant 18 mois.

Ces quelques réflexions du "club sélect" des intervenants du marché de la viande canadien ont permis d'identifier des tendances importantes concernant le devenir du marché de la viande au Canada.

Un commentaire présenté dans le rapport annuel de 1986 de la compagnie Schneider corporation résume bien à cet égard l'état du marché canadien :

... Canadians are demanding more convenience products, quicker service, better information, and greater novelty in fresh and frozen foods. The microwave oven, with its quick reheating abilities, has expanded the range and variety of items that even short-menu chain restaurant can offer. There is no doubt that there has been a revolution in the way we eat, and with change occurring at the speed it does today, further shifts will follow.⁴⁰

Les consommateurs s'orientent vers des produits de plus en plus préparés à l'avance, ainsi que vers les mets pré-cuits scellés sous vide ou non.

⁴⁰ Douglas Doods, Schneider corporation 1986 annual report.

8.3 Demande de la viande de coupe au niveau canadien

Le marché de la viande de coupe connaît un très faible taux de croissance. On assiste depuis quelques années à une saturation de la demande. Voici un tableau de la consommation "per capita" ⁴¹:

	1984	1985	1986
Ensemble des viandes	155,0 lbs	157,7lbs	157,3lbs
Boeuf	84,4	85,5	86,4
Porc	61,5	62,8	60,9

Un autre indice de l'état de saturation de la demande est l'évolution des ventes du géant qu'est Canada Packers inc. pour les années 1983 à 1987⁴² :

1983	3 001,4 millions de \$
1984	3 176,0 " " "
1985	3 051,0 " " "
1986	3 108,6 " " "
1987	3 080,9 " " "

Ces données indiquent que l'heure est à la diversification et à la nouveauté pour la viande et ses dérivés.

⁴¹ Les données proviennent de Statistique Canada, cité dans le Rapport annuel de Canada Packers INC., op. cit.

⁴² Ibidem.

8.4 Demande du marché régional pour la viande de coupe

Afin de procéder à une évaluation de la demande du marché régional pour les produits du boeuf, nous adopterons la démarche suivante :

- procéder à une estimation de la population ;
- déterminer la quantité de viande per capita ;
- déterminer le % de viande A1 et A2 ;
- estimer le marché régional pour le nombre de carcasses.

Les données du Recensement 1986 font état d'une population totale régionale de 165 305 habitants répartie dans les trois comtés (Abitibi : 93 763, Témiscamingue : 52 816, Ungava : 18 726).

Selon statistique Canada, la consommation annuelle "per capita" des produits du boeuf était de 86,4 lbs en 1986⁴³. La proportion de viande de boeuf A1 et A2 consommée représente 65% . Cette proportion est obtenue à partir des calculs présentés ci-dessous.

⁴³ Cité dans le Rapport annuel de Canada Packers inc. , op. cit.

8.4.1 Quantités de viande consommées hebdomadairement par famille (1982)⁴⁴

Viande de coupe	Canada	Québec
Viande de coupe (longe, cuisse, coté, épaule)	.479 Kg	.619 Kg
Boeuf en cube	.041	.043
Boeuf haché	.427	.577
Abats	.187	.023
Viande de salaison		
Bacon	.127 Kg	.089 Kg
Jambon	.141	.043
Autres (cured meat)	.020	.024
Préparation à base de viande (sauf viande en boîte)		
Saucisses non cuites	.100 Kg	.100 Kg
Saucisson bologne	.061	.030
Saucisses fumées	.097	.072
Autres saucisses cuites	.073	.056
Jambon cuit	.085	.110
Autres viande cuite	.109	.091
Autres préparation à base de viande	.028	.064
Viande préparée en boîte		
Jambon	.006 Kg	.004 Kg
Ragoût	.015	.025
Autres	.059	.059
Total :	2.053 Kg	2.228 Kg

Viande de coupe excluant les abats = 1,239 Kg

Viande A1 et A2 = (.619) + (.043) + (.577/4) = .806 Kg

% de viande A1 et A2 = $.806/1,239 \approx 65\%$

⁴⁴ Statistique Canada, catalogue # 62-554, septembre 1984.

8.5 Nombre requis de carcasses pour la région.

La demande régionale totale en carcasses de type A1 et A2 peut donc s'obtenir par les calculs suivants :

Population X Consommation per capita X % de viande A1 et A2 =

$165\,305 \times 86,4 \text{ lb} \times 65\% = 9,283 \text{ millions de livres.}$

En supposant un rendement moyen de 500 lbs par carcasse, on obtient un besoin d'environ 18 566 carcasses annuellement pour la région.

Maintenant que nous avons procédé à l'évaluation du marché régional de la viande de coupe, nous nous proposons d'évaluer la demande pour les produits de type nouveaux identifiés à la section 8.2. Cette évaluation est menée afin de cerner le potentiel de succès de l'implantation d'une usine de transformation en région pour les produits de ce type.

8.6 Marché potentiel pour de nouveaux produits

Il est difficile d'évaluer le marché régional pour un nouveau produit de type scellé sous vide⁴⁵. Afin de procéder à une évaluation de l'ordre de grandeur du marché, deux représentants de compagnies du secteur de l'alimentation oeuvrant en région ont été rencontrés. Il ont cependant tenu à conserver l'anonymat.

Dans le premier cas, il s'agit d'un produit du boeuf épicé et scellé sous vide qu'il suffit de faire réchauffer dans l'eau bouillante. Le représentant de la marque de commerce que nous avons rencontré a révélé vendre 31 000 unités de quatre portions chacune pour un total de 124 000 portions annuellement. Il ajoute que le produit en question a deux concurrents lesquels réalisent ensemble sensiblement le même nombre d'unités de vente que lui. A partir de ces considérations, le marché potentiel total pour ce type de produit peut donc être évalué à 248 000 portions par année.

Le second représentant de commerce rencontré oeuvre dans le secteur des produits congelés (repas complet). Son volume de vente annuel est de l'ordre de 1 800 caisses de 8 unités, soit un total annuel de 14 488 portions. Ce représentant note que le produit a trois ou quatre concurrents. Le marché total annuel pour ce type de produit peut donc être évalué à environ 40 000 portions par année.

Les données mentionnées plus haut sont difficilement vérifiables et les produits dont il est question ne sont pas identiques au produit de type scellé sous vide. Cependant, cette évaluation sommaire est corroborée par les tendances du marché canadien

⁴⁵ Il sera question de ce produit plus en détails lors de l'élaboration d'une stratégie d'intervention dans le milieu.

préalablement identifiées et par les propos tenus par nos représentants de compagnie qui affirment qu'il y a un bon marché potentiel pour les produits d'apprêts faciles et rapides.

A titre d'information additionnelle soulignons que la compagnie "Les Soupes Campbell", dans son rapport annuel de 1987, évalue à 319 millions de dollars le marché des produits congelés au Canada. Ce marché a connu une croissance de 10% par rapport à l'année précédente.

Les représentants rencontrés nous ont affirmé qu'il sera difficile de pénétrer le réseau de distribution et qu'il faudra prévoir des ressources financières à cet effet. Selon eux, le secteur du détail de l'alimentation est alimenté par plusieurs réseaux d'approvisionnement parallèles. Parmi ceux-ci, il y a celui des marchandises sèches, celui des fruits et légumes, celui des produits laitiers, celui de la viande de coupe et celui de la viande transformée (lunch meat). Dans le cas de la viande transformée, il faut faire appel à un réseau de camions et d'entrepôts réfrigérés. Il s'agit d'un réseau où les investissements en capitaux sont importants et où il y a peu de concurrents. Ces facteurs font augmenter les coûts de distribution et restreignent l'accès au marché. Cette dernière restriction provient du fait que certains réseaux de distribution sont détenus par des producteurs, ou encore, par des chaînes de détaillants.

9. LES ZONES PROBLEMATIQUES

Les constatations et les observations exposées dans les parties précédentes de l'intervention démontrent l'existence de zones problématiques ou difficultés associées au secteur à l'étude. L'énumération et l'examen des zones problématiques permettront de cerner l'impact de ces dernières sur d'éventuels projets d'intervention.

Cet exercice apparaît nécessaire afin d'être en mesure de déterminer dans une phase subséquente la "vulnérabilité" de certaines des alternatives proposées.

Les zones problématiques présentées ci-dessous ont fait l'objet de discussions avec les représentants d'Agri 2 000 et ont été admises comme pertinentes par ces derniers et par le chercheur.

Zones problématiques retenues	Incidences possibles sur le modèle conceptuel
Peu de types de produits diversifiés pour le boeuf (surtout de la viande de coupe; les produits de charcuterie sont faits à base de porc)	Production associée avec d'autres types de viande Innovation par des produits nouveaux Production spécialisée orientée vers le marché des ethnies

Problèmes d'approvisionnement régional

cf : fermeture de l'abattoir de

La Sarre

Absence de production de porcs dans la région

Importation de l'extérieur de la région

Importation de viande de transformation congelée de l'Australie ou de Nouvelle-Zélande

Très faible rendement des argents investis dans ce secteur

Structure de capital novatrice dont le coût ferait l'objet de mesures incitatives

Investissement dans la technologie de manière à réduire les coûts de production

Intervenants nombreux et haut taux de compétitivité

Possibilité d'association avec un partenaire majeur

Mise en circulation d'une marque de produit à connotation régionale (avantage concurrentiel)

Point de mire sur des niches particulières du marché.

Réseaux de distribution historique-
ment très bien établis

Choix d'un mode de distribution :

- grossiste
- direct
- détail

Association avec un producteur
européen pour l'importation de la
technologie et/ou des produits

Faiblesse numérique du marché ré-
gional

Réduction des coûts en capitaux par
une capitalisation mixte

(secteurs privé et public)

Exportation à l'extérieur de la région

Absence de connaissances techniques
dans ce domaine de production

Importation de la technologie

Importation de la main-d'oeuvre
spécialisée

Collaboration avec des instituts de
recherche

Programme d'aide au transfert
technologique à l'industrie agro-
alimentaire

Agri 2000 est une organisation basée
sur l'adhésion volontaire

Degré de mobilisation faible.

Identification d'un ou de plusieurs

"porteurs" d'un projet, le cas échéant

Difficultés à trouver des ressources
financières en phase de lancement

Financement partiel par le promoteur.
Association avec le milieu
gouvernemental ou d'autres milieux de
recherche pour la phase de lancement

La présentation des principales zones problématiques constitue un document de référence que les acteurs pourront consulter lors de la prise de décision au sujet de la poursuite de l'un ou l'autre des projets présentés. Ces zones problématiques peuvent être qualifiées de sectorielles au sens où la plupart d'entre elles s'appliquent à tout projet relié au secteur de la transformation de la viande bovine.

La partie suivante de l'intervention expose des considérations d'ordre stratégique ainsi que l'examen de deux scénarios.

10. LES STRATEGIES D'INTERVENTION

L'examen des zones problématiques associées au secteur de la transformation de la viande bovine permet de procéder à l'identification d'une stratégie possible d'intervention.

Les principaux facteurs à considérer dans l'élaboration d'un mode d'intervention sont les suivants :

- maximiser les retombées régionales;
- identifier un ou des projets rentables et viables;
- les projets retenus devraient avoir un degré de difficultés techniques acceptable.

On le sait les études de marché révèlent qu'il y a une demande croissante pour les produits pré-cuits. L'examen des activités du secteur indique également l'existence d'une rentabilité potentielle pour un abattoir à faible volume orienté vers la coupe de viande fraîche et la coupe congélateur. (cf. abattoir de Lorrainville).

La stratégie d'intervention proposée s'articule autour de ces dernières constatations. De plus, il convient de rappeler qu'il y a à Amos un abattoir moderne désaffecté qui pourrait servir de site privilégié pour un projet éventuel.

Tel que convenu lors des rencontres avec nos mandataires, l'aspect "transformation" sera présenté avec moult détails et informations quant à la faisabilité du projet.

10.1 Scénario A : Abattoir et transformation

Pour la réalisation de ce scénario, Bovi 2 000 se porterait d'abord acquéreur de l'abattoir désaffecté à Amos et procéderait ensuite à sa réouverture. Elle se donnerait pour objectif une production modeste mais rentable. Cette acquisition lui permettrait d'obtenir à faible coût un vaste espace de travail pouvant permettre une grande capacité d'entreposage réfrigéré.

Dans un second temps, Bovi 2 000, en collaboration avec le Laboratoire de recherche scientifique de St-Hyacinthe, procéderait à des recherches de mises au point de produits du boeuf pré-cuits et scellés sous vide ou non. Ce type de développement correspond au mandat du Laboratoire et s'inscrit à l'intérieur de sa dimension "recherche tactique", tel que défini par son directeur monsieur René R. Riel dans un article reproduit dans le Journal de l'Institut canadien de science et technologie alimentaire :

La recherche tactique abordera la solution de problèmes immédiats. Elle se situe principalement au niveau des procédés, des méthodes et des produits. A titre d'exemple, les projets pourraient porter ... sur le développement de nouveaux produits à base de viande, etc. Dans le but de maximiser les ressources, les approches de ces projets tactiques devront faire appel à des études auprès des consommateurs, des distributeurs et des transformateurs, à des considérations de coûts, de marchés et de faisabilité. ⁴⁶

⁴⁶ René R. Riel , «Un centre de recherche pour l'industrie alimentaire», publié dans Agriculture vol. 41, no 4, 1987, ce texte a été reproduit dans le Journal de l'Institut canadien de science et technologie alimentaires, vol. 20, no1, 1987.

Le scénario A aurait pour effet de redonner à l'abattoir sa fonction première. La rentabilité des opérations serait le premier critère de fonctionnement et non le service à fournir aux agriculteurs.

La fermeture de l'abattoir de La Sarre a eu pour effet de modifier la dynamique régionale et a réuni des éléments favorables pour la réouverture de celui d'Amos. Si cette dernière alternative est retenue par Bovi 2 000 , il faudra agir avec célérité lors de cette partie de l'intervention.

Après la mise au point d'un ou de plusieurs produits, Bovi 2 000 pourrait modifier ses espaces de travail afin d'installer une "ligne de production" pour les produits de transformation.

10.1.1 Avantages scénario A

Le scénario A comprend un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. Enumérons-les :

- les opérations de l'abattoir d'Amos seraient faciles à remettre en marche (disponibilité de la main-d'oeuvre pour les opérations et disponibilité de l'équipement);
- les opérations d'abattage même à volume réduit assureraient à Bovi 2 000 une présence dans le domaine de la viande de coupe. Les contacts ainsi créés auraient un effet de synergie pour le développement de la seconde phase du plan d'intervention;
- la rentabilité escomptée des opérations d'abattage permettrait de contribuer au financement de la recherche pour le développement de nouveaux produits;
- le lancement et la mise au point de nouveaux produits pourraient s'effectuer de façon modulée sans mettre en péril toutes les opérations de l'organisation;
- le scénario A permet à Bovi 2 000 d'influer sur l'état dépendance de la région à l'égard de l'importation de la viande de coupe, tout en ouvrant la porte au marché de l'avenir que représente celui des aliments pré-cuits;

10.1.2 Inconvénients du scénario A

- Des difficultés importantes sont prévisibles au moment de la phase d'acquisition de l'abattoir. Ces dernières sont de deux ordres. Premièrement, au plan politique, la conclusion d'une entente peut s'avérer très délicate, puisque le gouvernement a investi beaucoup pour sauvegarder la coopérative. Au reste, il vient tout juste, lors du dernier Sommet économique de l'Abitibi-Témiscamingue de s'engager à payer la dette à long terme concernant les immobilisations des installations d'abattage. Ce paiement est lié à une clause non encore définie de non réouverture de l'abattoir d'Amos par la coopérative. A ce jour, il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure le paiement de la dette à long terme par le gouvernement affectera le droit d'aliénation de la coopérative pour les actifs concernés. Deuxièmement, il est probable que les agriculteurs-dirigeants de la coopérative perçoivent la venue d'un acheteur éventuel comme une occasion de faire augmenter la mise à prix;

- le personnel pour l'opération est disponible et efficace. Toutefois, le recrutement du personnel compétent de gestion peut poser un problème. A ce sujet, il est possible de penser, à court terme, de faire appel à un système de gestion "ad hoc" extérieur à l'entreprise. La démarche en serait alors une de type "incubateur" pour la phase de rodage. Les éléments de gestion seraient transférés progressivement selon la capacité d'absorption des ressources internes;
- mener de front les deux aspects de la stratégie d'intervention nécessitera de la part d'éventuels porteurs du projet beaucoup d'énergie, de détermination et d'implication.

10.2 Scénario B Transformation seulement

Si pour des raisons majeures la réouverture de l'abattoir d'Amos s'avérait impossible, Bovi 2 000 pourrait poursuivre dans la voie de la transformation pour le scellé sous vide. Cette alternative peut-être examinée indépendamment de celle de l'abattoir puisque pour sa réalisation, l'approvisionnement en matière première pourrait provenir de l'extérieur de la région. Il s'agit alors du lancement d'un produit nouveau, il faudra faire précéder l'étape de la production par une importante phase de recherche et de mise au point.

Pour faire suite à l'élaboration des deux scénarios d'intervention (abattage et transformation, transformation seulement) nous proposons d'examiner les caractéristiques de chacun des projets retenus. Les deux projets à l'étude sont la production d'un produit pré-cuit, scellé sous vide, non congelé ainsi que l'abattage à faible volume.

Chacune des présentations énonce le contexte relié à la réalisation du projet, une analyse sommaire des données financières ainsi qu'un exposé des difficultés techniques. Le premier projet présenté est celui du produit scellé sous-vide suivi de celui de l'abattage à faible volume.

10.2.1 Produit pré-cuit, scellé sous vide, non congelé

10.2.1.1 présentation du concept

Ce type de produit répond à une forte demande identifiée chez les consommateurs pour les mets savoureux, de qualité et faciles à préparer. Le procédé de transformation pour ce type de produit est relativement simple. Il s'agit de préparer la viande, de l'emballer sous vide, de la cuire à l'eau ou à la vapeur, de la refroidir et de la réfrigérer. Le défi d'un tel processus est d'assurer l'uniformité de la qualité du produit.

Un produit préparé de la sorte possède certains avantages dont l'absence de congélation qui lui permet de garder sa saveur. Le scellé sous vide permet une période de conservation en magasin de 6 à 30 jours, selon le cas.

Un produit de ce type, présenté au colloque "Strategies for Success II" a servi à illustrer la rentabilité et la faisabilité d'une telle production.

10.2.1.2 le produit

Il s'agit d'un produit de type boeuf en languettes mariné accompagné et d'une sauce, lequel est présenté par la compagnie Agincourt foods inc. et commercialisé sous le nom de "Beef Fajitas". Plus spécifiquement, il s'agit d'une viande de boeuf tranchée en languettes de 1 cm de large par 6 cm de long et de 0,5 cm d'épais. La viande est d'abord marinée, emballée et scellée sous vide (portion individuelle ou pour vente en vrac); par la suite, elle est cuite.

Tel que mentionné précédemment ce produit n'est pas congelé; sa saveur n'est donc pas affectée. Sa période de conservation est relativement longue, soit de 6 à 30 jours. Il est rapide d'utilisation, puisqu'il suffit de le réchauffer et de le servir.

10.2.1.3 publicité

Pour ce type de produit, l'emballage est très important. Ce dernier doit être attrayant et comporter des indications quant au contenu calorique des aliments et au mode de cuisson.

La publicité dans les média d'information devrait mettre en évidence la qualité "haut de gamme" du produit et son coût raisonnable, lorsqu'on le compare avec un repas du même type pris au restaurant. Le Canadien moyen " eats out at the restaurant 3.7 times a week and spends 39% of their food dollar in these establishments " ⁴⁷

10.2.1.4 prix

Les enquêtes aux Etats-Unis et au Canada démontrent que les consommateurs de ce type de produit sont d'abord préoccupés par la qualité, la facilité d'utilisation (covenience) et le prix.

⁴⁷ Ian Gardner, OUR CHANGING CUSTOMER, Saatchi & Saatchi Compton Hayhurst, Agence de publicité de Toronto, 1987

10.2.1.6 faisabilité financière

10.2.1.6.1 production annuelle

Selon un boucher d'expérience que nous avons consulté, l'évaluation du volume théorique de production annuelle repose sur un estimé de la capacité de production de deux employés. Le calcul du volume est basé sur une allocation de 15 minutes pour préparer environ 8 lbs de viande (un knuckle). Chacune des portions étant d'environ 6 onces, nous obtenons donc une production de 80 portions à l'heure (4 X 8 lbs X 16 onces/6 onces).

$$40 \text{ H} \times 80 \text{ unités} \times 52 \text{ sem} = 166\,400$$

En supposant un taux de production de 80% nous obtenons 133 120 unités par année.

10.2.1.6.2 répartition des coûts de production par portion

Viande (Note 1)	
"Knukle" congelé D1, D2	0,69 \$
(basé sur 6 onces	
par portion)	
Autres ingrédients (Note 2)	
20 % du coût de la viande	0,18 \$
Manutention (Note 3)	0,30 \$
Frais généraux (Note 4)	0,40 \$
Emballage (Note 5)	0,15 \$
Conception et couleur	0,75 \$
Amortissement (Note 6)	
Immeuble	0,075 \$
Aménagement	0,075 \$
Équipement	0,075 \$
Frais de recherche	0,125 \$
et de lancement	
COUT DE PRODUCTION UNITAIRE :	2,82 \$

Note 1 : Coût basé sur les prix en vigueur au 4 novembre 1987

Salaison Rivard :	1,83/lbs viande importée
Ben Deshaies :	2,09/lbs viande canadienne

Note 2 : Estimation basée sur le jugement de l'auteur

Note 3 : Coût du personnel fixé à 10 \$ l'heure

+ bénéfices sociaux de 12% --> 11,20\$

Deux employés 80 portions à l'heure

22,40 / 80 portions = 0,28 ¢ par portion

arrondi à 0,30¢ pour tenir compte des pauses-santé

Note 4 : Ce montant est basé sur le pourcentage pour ces frais établis par le Conseil des viandes du Canada. Ce dernier indique que les coûts sont de l'ordre de 10% du prix de vente. Le prix de vente étant de l'ordre de 4 \$, les frais généraux sont établis à 0,40¢

Note 5 : Selon Jean-Yves Bureau de la compagnie Cryovac de Montréal, un coût de 0,15 ¢ par contenant est raisonnable pour un "cook-in". Ce prix a été majoré de 0,75 ¢ pour refléter les coûts supplémentaires pour un emballage plus sophistiqué.

Note 6 : Immeuble 100 000 \$ 10 ans (10%)

Aménagement 50 000 \$ 5 ans (20%)

Équipement 50 000 \$ 5 ans (20%)

Frais recherche 50 000 \$ 3 ans (33%)

et de lancement

Les coûts d'équipement sont basés sur un estimé de monsieur Bureau.

Les autres coûts sont basés sur un ordre de grandeur estimé par l'auteur.

10.2.1.6.3 détermination du prix de vente

10.2.1.6.3.1 prix de vente à l'unité au grossiste basé sur une marge bénéficiaire de 40% du coût de production

Prix de vente = Coûts (1 + Taux de rendement désiré)⁴⁸

$$P V = 2,82 (1 + 0,40) = 3,95 \$ \text{ par unité}$$

Soit un profit unitaire de 1,13 \$

10.2.1.6.3.2 prix de vente à l'unité au détaillant basé sur une marge bénéficiaire de 40% du coût de production et 20% de coût de distribution.

Prix de vente = Coûts (1 + Taux de rendement désiré)⁴⁹

1 - Coûts de distribution

$$P V = \frac{2,82 (1 + 0,40)}{1 - 0,20} = 4,93 \$$$

1 - 0,20

Le coût de distribution comprend une commission de 5% au grossiste pour que le produit soit offert aux détaillants. Une portion de 15% est attribuable aux coûts de distribution payés à une compagnie de distribution spécialisée dans le transport de la viande. Ces taux sont basés sur ceux en vigueur dans l'industrie bovine selon les deux représentants que nous avons interrogés.

⁴⁸ Lawrence Lipkin, et al., Accountant's Handbook of Formulas and Tables, Prentice Hall, U.S.A. 1977.

⁴⁹ Ibidem.

10.2.1.6.3.3 Prix de vente à l'unité aux consommateurs basé sur une marge bénéficiaire de 15% du coût d'achat.

$$\begin{aligned} \text{Prix de vente} &= \text{Coûts} (1 + \text{Taux de rendement désiré})^{50} \\ \text{P V} &= 4,93 (1 + 0,15) = 5,66\$ \text{ par unité} \end{aligned}$$

Les calculs ci-dessus indiquent bien les difficultés liées à la mise en marché des produits alimentaires. Un examen un peu plus près de ces chiffres démontre que les coûts de distribution sont, en fait, supérieurs aux coûts de production. La situation peut paraître paradoxale, mais il n'en est rien; ce phénomène est monnaie courante dans le domaine de la distribution alimentaire.

⁵⁰ Ibidem

10.2.1.6.4 projection pour une année d'opération

Ventes (133 120 X 3,95)	525 824 \$
Moins coûts de productions :	
Matières premières (0,69 \$+0,14 \$) X 133 120	110 490 \$
Salaires 2 employés à 10 \$/h 12 % bénéfices sociaux	46 592 \$
Frais généraux 133 120 X 0,40 \$	53 248 \$
Emballage 133 120 X 0,90 \$	119 808 \$
Amortissement	46 592 \$
Coûts de production	377 450 \$
Profit apparent	148 374 \$

Le profit apparent est le montant disponible pour assumer les frais de gestion, la publicité et la rémunération du capital investi,

Etablissement du point mort :

$$\text{Point mort} = \frac{\text{Coûts fixes} + \text{Profit}}{\text{Contribution unitaire}} = \frac{99\,840}{1,13} = 88\,355 \text{ unités}$$

$$\text{Coûts fixes} = \text{Frais généraux} + \text{Amortissement} = 133\,120 \times (0,40 + 0,35)$$

$$\text{Contribution unitaire} = \text{Prix de vente} - \text{Coûts} = 3,95 \$ - 2,82 \$ = 1,13 \$$$

Le profit est établi à zéro pour le calcul du point mort.

10.2.1.6.5 Coûts et mode de financement du projet

Immeuble	100 000 \$	Valeur de financement 90%	90 000 \$
Aménagement	50 000 \$		nil
Équipement	50 000 \$	Valeur de financement 80%	40 000
Frais de recherche et de lancement	50 000 \$		nil
	Valeur des garanties		130 000 \$
	Souscription de capital nécessaire		120 000 \$

10.2.1.6.6 difficultés techniques

Le procédé de production présenté ne comporte pas de difficultés techniques importantes. L'étape de la mise au point du produit constitue une des principales difficultés à surmonter. Pour cette dernière, il est recommandé de faire appel aux services de recherche d'un laboratoire externe.

Pour la mise en place de l'unité de production, les firmes qui assurent la vente de l'équipement supervisent l'aménagement et la mise au point de l'appareillage.

10.2.2 Abattoir à faible volume

10.2.2.1 présentation du concept

Comme nous l'avons démontré à la section 5.6.3 du présent mémoire les difficultés de l'abattoir de La Sarre sont imputables à plusieurs facteurs, dont plusieurs relèvent du mode de fonctionnement et de l'administration de cet établissement. Par ailleurs, au moins deux abattoirs à faible volume (Lorrainville et Gélinas, à Evain) fonctionnent de façon rentable.

Nous avons également proposé plus haut, à partir des installations de l'abattoir d'Amos, de tenter l'implantation d'un site de production à faible volume orienté prioritairement vers la rentabilité. Il s'agit pour l'abattoir d'offrir un service d'abattage et de découpe à forfait ainsi que la coupe congélateur. Les conditions de succès de cette entreprise reposent sur l'acquisition à faibles coûts des immobilisations, un système d'exploitation orienté vers la réduction des coûts et une gestion efficace. Pour ce dernier aspect, le scénario exposé à la section 10.1.2 devrait être considéré.

10.2.2.2 le produit

Tout le secteur d'Amos, de Val d'Or et de La Sarre est dépourvu de capacité d'abattage exception faite des deux installations artisanales de type "B" à Palmarolle (Carrier et Aubin). Il y a donc un marché important pour l'abattage à forfait. Ce dernier consiste à abattre, dépecer et débiter un animal pour le bénéfice d'un agriculteur ou d'un consommateur. Au service d'abattage à forfait s'ajoute celui de la découpe à forfait. Règle générale, ce service est rétribué à un prix de 0,20 ¢ à 0,23 ¢ la livre de viande livrée.

L'abattoir pourrait aussi à l'occasion offrir sur commande ou à certains commerçants un service de coupe congélateur. Pour ce volet des opérations, l'abattoir assumerait le risque commercial de se porter acquéreur des animaux, d'en assurer la transformation et la mise en marché. Ce volet devrait toutefois être développé avec prudence et parcimonie.

10.2.2.3 publicité

Pour le service de découpe à forfait, l'effort publicitaire serait presque nul, puisque les principaux clients, les agriculteurs, s'en chargeraient eux-mêmes. Pour l'aspect coupe congélateur ou fournitures de commerçants, l'effort serait maintenu au minimum, le contact direct étant le moyen de communication à privilégier.

10.2.2.4 le prix

Pour la coupe à forfait, le prix est en quelque sorte dicté par l'industrie. La fourchette de prix présentement en vigueur est de 0,20 ¢ à 0,23 ¢ la livre. En ce qui concerne la coupe congélateur, il faudra utiliser une méthode aussi précise que possible dans l'établissement des coûts afin de maximiser le rendement des opérations.

10.2.2.5 distribution

Le type d'opération proposé ne fait pas appel à un réseau de distribution sophistiqué. La majorité des clients prendront livraison de la marchandise au site même de production.

Il y aurait cependant lieu de prévoir un système de livraison de type "dépannage" pour lequel les clients paieraient une partie des coûts.

10.2.2.6 faisabilité financière

Bien qu'il soit très difficile d'obtenir des informations sur le type d'opération proposé, il est tout de même possible de nous livrer à un exercice de prévisions financières qui puisse nous indiquer à tout le moins un ordre de grandeur du point mort de l'opération.

10.2.2.6.1 projection des coûts pour une année d'opération.

Employés (Note 1)	67 200 \$
20 000 \$/année/employé	
Bénéfices marginaux 12%	
3 X 22 400 \$	
Emballage (Note 2)	19 260 \$
Frais généraux (Note 3)	40 000 \$
Assurances	
Chauffage	
Taxes	
etc...	
Livraison (Note 4)	10 000 \$
Frais financiers (Note 5)	10 000 \$
Administration (Note 6)	30 000 \$

Coût de production	176 460 \$

Note 1: Basé sur un nombre minimal d'employés afin de permettre une opération efficace pour un abattoir de ce type. Ces estimations reposent sur des opinions émises par des responsables chargés de l'inspection des abattoirs

Note 2 : $1\ 500 \text{ animaux} \times 428 \text{ lbs} \times 0,03 \text{ ¢} = 19\ 260$
Le facteur de 0,03 ¢ la livre a été obtenu auprès d'un boucher offrant le service de coupe à forfait au consommateur

Note 3 : L'évaluation des frais généraux repose sur une évaluation arbitraire de l'auteur

Note 4 : Il est à noter que les clients assumeront une bonne part des coûts de livraison. Le solde à assumer a été fixé arbitrairement.

Note 5 : Les frais financiers sont basés sur un financement moyen de 100 000 \$ portant intérêt à 10%.

Note 6 : Les frais d'administration sont basés sur une hypothèse de gestion à forfait assumée par un organisme extérieur.

Note 7 : Les frais d'abattage à forfait sont établis sur la base des prix en vigueur sur le marché régional.

Note 8 : Le prix de vente d'une peau est évalué à 15 \$. Ce prix vaut pour une peau complète (tête et queue). Selon un opérateur d'abattoir les prix sont présentement (nov. 87) à 30 \$ la peau. Les peaux valaient 50.00 \$ à l'été 87. Au cours des trois dernières années, le prix le plus bas atteint a été de 8 \$ la peau.

10.2.2.6.2 établissement du point mort

Le point mort sera calculé exclusivement en fonction des opérations de découpe à forfait.

	0,20¢/lb	0,23¢/lb
428 lbs/animal (Voir 7.1)	85,60 \$	98,44 \$
Peau	15,00 \$	15,00 \$
	<u>105,60</u>	<u>113,44</u>

Coûts d'opération/Rendement unitaire

176 460/105,60 \$

176 460/113,44 \$

1 754 bêtes/année

1 555 bêtes/année

33 bêtes/semaine

30 bêtes/semaine

Rappelons que pour la seule catégorie A1 et A2, l'abattoir de La Sarre avait un volume d'abattage de 1 500 bêtes par année.

10.2.2.6.3 difficultés techniques

Ce projet d'intervention ne pose aucune difficulté technique particulière. Les installations existantes et l'expertise nécessaire sont disponibles en région. La difficulté principale du projet est liée aux démarches à effectuer pour s'assurer de l'acquisition des immobilisations et de leur rentabilité, le cas échéant.

11. CONCLUSION DE L'INTERVENTION

La présente étude avait pour objectif de dégager, le cas échéant, à partir de l'analyse du secteur de la transformation de la viande bovine en région, les paramètres d'implantation d'un ou de plusieurs projets d'investissement.

L'étude révèle que l'environnement du secteur est complexe. La démarche de présentation de l'environnement peut apparaître longue et impertinente. Il convient de rappeler que le secteur de l'industrie secondaire est quasi-inexistant en région et qu'une étude de ce type est susceptible d'aider à réduire certaines zones d'incertitude face au développement d'un éventuel projet d'intervention.

L'examen du secteur révèle des potentiels intéressants pour les projets identifiés. Certes, ces projets n'ont pas pris individuellement une envergure importante tel que démontré précédemment, cependant, dans la mesure où Bovi 2 000 est déjà actif dans le domaine de la production d'animaux de boucherie, les alternatives identifiées constituent des avenues intéressantes de diversification.

Il appartient maintenant aux acteurs de Bovi 2 000 de décider, s'il y a lieu, de poursuivre plus avant dans l'un ou l'autre des projets identifiés. Dans l'affirmative, il est important que les porteurs du ou des projets soient très déterminés. La réussite d'un tel projet passe par un appel à de l'expertise capable de soutenir par la recherche ou des fonds la démarche d'implantation. A cet effet, un document d'accompagnement est déposé en même temps que la présente étude et pourra servir d'outil de travail aux éventuels promoteurs.

12. REFLEXION THEORIQUE

Selon Paul Prévost, (la recherche-action) est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement un donné et posent des actions en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir être, dans un cadre mutuellement accepté.⁵¹

A partir de l'exposé de la problématique (chapitre 3) et de l'intervention proprement dite (chapitres 4 à 12 inclusivement), une réflexion sera menée au sujet des deux composantes de cette recherche-action, soit le volet action et le volet recherche ("savoirs").

12.1 Le volet action : le point de vue des acteurs

A l'origine, les membres d'Agriculture 2 000 avaient une préoccupation pour la "chose économique-agricole" en général, mais peu ou pas de connaissances du secteur de la viande bovine, de sa problématique et de son industrie de transformation. C'est donc pour cette raison que le mandat initial d'Agriculture 2 000 est demeuré suffisamment général pour permettre une investigation du secteur tout en tentant d'identifier des projets d'investissement.

⁵¹ Modèle cohérent d'intégration de la recherche-action au milieu socio-économique, Chicoutimi, LEER(Laboratoire d'études économiques et régionales), 1982.

Dès le départ, le déroulement de l'interaction a permis de constater que la désignation d'un sous-groupe de responsables allégeait le processus des comptes rendus et permettait des interrelations plus fréquentes. Celles-ci caractérisaient d'ailleurs la démarche d'encadrement de l'intervention, en ce sens qu'elles permettaient d'une part aux acteurs de suivre étape par étape le déroulement de la démarche, contrairement à un rapport de consultation de type classique où le client est confronté, en fin de parcours seulement, avec le rapport final, et d'autre part, à la mandataire de préciser en cours de processus certaines attentes au sujet des aspects touchés par la recherche.

Quant au contenu du rapport d'intervention en tant que tel, il a permis aux acteurs de mieux comprendre la problématique de la fermeture de l'abattoir régional de La Sarre. En outre, ceux-ci ont acquis une connaissance approfondie de l'environnement au sein duquel ils comptent évoluer. Cette connaissance est importante, puisqu'elle leur permettra de mieux appréhender les difficultés d'un projet d'intervention dans ce milieu.

L'importance de cette connaissance du milieu est confirmée par l'épistémologue-chercheur Maurice Landry :

" Le savoir est de la plus haute importance pour l'action, car les interventions sur le réel se font à partir de lui. En d'autres mots, c'est la «carte» que nous nous sommes faite du réel, et non pas le réel lui-même, qui nous sert à planifier nos interventions. Plus cette carte du réel s'avère adéquate par rapport au projet d'intervention poursuivi, plus elle est un guide efficace pour l'action. Réciproquement, moins cette carte du réel est adaptée et pertinente, moins elle est utile pour l'action projetée."⁵²

Le rapport d'intervention a également permis aux acteurs d'identifier et d'établir des contacts préliminaires avec plusieurs intervenants du secteur de la transformation de la viande bovine. Ces contacts faciliteront le suivi du rapport le cas échéant, pour la mandataire.

⁵² « La connaissance de l'administration : sa nature et sa relation avec l'action administrative » dans La production des connaissances scientifiques de l'administration, op. cit., p.122

Enfin, la présentation du rapport d'intervention a permis aux acteurs de réaliser que le développement d'une PME manufacturière est un processus qui doit s'élaborer dans un environnement dont le degré de complexité est plus important qu'il n'apparaît à première vue.

Les acteurs ont aussi été amenés à constater que les activités créatrices d'emplois manufacturiers sont difficiles à identifier et encore plus à implanter.

La mandataire a été renforcée dans leur conviction à l'effet que le développement de la PME manufacturière en région excentrique est possible. Cependant, ce développement passe par un effort de diversification et d'exportation des produits, ainsi que par une forte détermination des porteurs du projet ajoutée à un travail préalable important (mise au point du produit, identification du mode de distribution, etc.).

12.2 Le volet action : le point de vue de l'étudiant-chercheur

La recherche a permis à l'étudiant-chercheur d'être confronté aux réalités de la quête de commanditaires, de la négociation de mandats, de l'administration d'un budget de recherche, de la gestion du temps du chercheur, de la nécessité de la production et du respect des échéanciers, de la production de rapports d'étapes, bref, à toutes les étapes d'un projet de recherche.

Au cours du déroulement de la recherche, l'étudiant-chercheur a été mis au défi de gagner et de maintenir le respect et la confiance de la mandataire. Cet objectif a été atteint par le respect des échéanciers, les rencontres fréquentes ainsi que par un dialogue soutenu au sujet des difficultés rencontrées.

Certaines étapes de la recherche ont amené l'étudiant-chercheur à vivre des situations difficiles et ce, particulièrement au début de la recherche, alors que pour un certain moment, le projet semblait compromis, l'information tardant à venir. Cette situation a nécessité un dialogue franc et direct avec les représentants de la mandataire. L'étudiant-chercheur a acquis au cours de ce processus un certain degré d'assurance et une habileté à anticiper les situations problématiques. Cette anticipation lui a permis de développer des stratégies orientées vers les questionnements anticipés des acteurs. Un tel processus n'est pas une panacée, mais il permet généralement une préparation suffisante pour maintenir la relation de confiance mutuelle.

La problématique de la recherche étant complexe et les sources d'information éparpillées, il a fallu faire preuve de ténacité, d'imagination et multiplier les démarches afin d'établir les recoupements nécessaires à l'établissement de la problématique.

La réalisation du projet de recherche a nécessité de nombreuses rencontres et entrevues. Les comptes rendus de ces rencontres et entrevues étaient traités sur le champ et, le cas échéant, insérés dans le rapport d'intervention. Après coup, il appert que l'étudiant-chercheur aurait eu avantage à utiliser un support matériel pour ces entrevues et à rédiger des comptes rendus formels. Pour compenser l'absence de ces outils, il a dû, à quelques occasions, recontacter certains intervenants. Ces démarches ont nuit à l'efficacité de l'intervention.

En somme, la réalisation de cette recherche a placé l'étudiant-chercheur dans une situation où, par-delà ses connaissances théoriques, il lui a fallu poser des gestes, expérimenter des comportements, bref, développer dans l'action des "habiletés à faire".

A ce sujet, il est intéressant de rapporter les propos de Jean-Marie Gagnon exprimés en conclusion d'un article intitulé : "La démarche intellectuelle" :

" La plupart d'entre nous auront tendance à juger infructueuse une démarche qui n'obtient pas l'assentiment des membres de la communauté scientifique. Or, celle-ci ne contrôle que le niveau des connaissances acquises. Par conséquent, les critères de succès à l'université ne porteront que sur l'un des facteurs explicatifs de la performance du futur diplômé, facteur dont l'importance relative est inconnue. (...) La prochaine étape consistera, pour les facultés d'administration, à réinsérer dans leurs programmes, si possible, le développement des «habiletés à faire» par opposition à celui des «habiletés à connaître», mais sans remettre ces dernières en question, parce qu'elles leur sont antérieures"⁵³

Pour l'étudiant-chercheur, les étapes du projet de recherche et les relations avec les divers intervenants (mandataire, directeur de recherche, etc.) constituent un apprentissage d'une des formes «d'habiletés à faire» dont il questionne plus haut.

Habitué qu'il était aux relatives certitudes de l'exercice de la profession comptable, l'étudiant-chercheur a été confronté au monde de l'incertitude et de l'ambiguïté : piste qui ne mène nulle part, données à prime abord contradictoires, l'incertitude de certaines démarches, etc... La démarche suivie a permis à l'étudiant-chercheur d'augmenter son seuil de tolérance aux situations porteuses d'ambiguïté.

⁵³ «La démarche intellectuelle», dans La production des connaissances scientifiques de l'administration, op. cit. p.63

12.3 Le volet recherche

Cette partie de la réflexion théorique concernant le volet recherche est inspirée des considérations exposées lors de la présentation de la problématique du développement des PME manufacturières en région excentrique et de l'exposé des deux projets identifiés. Elle portera, d'une part, sur la situation des abattoirs en région ainsi que sur l'implantation d'un abattoir à faible volume, et d'autre part, sur la problématique du développement du concept de produit scellé sous-vide.

12.3.1 implantation d'un abattoir à faible volume

Nous l'avons mentionné : des sommes importantes ont été investies par le MAPAQ dans la modernisation et l'exploitation des trois abattoirs régionaux (Amos, La Sarre et Lorrainville). Ces investissements ont été effectués en vue d'offrir un service d'abattage aux agriculteurs. Aussi le développement d'une industrie secondaire de la viande était relégué au second rang.

L'exposé des difficultés qui ont mené à la fermeture de l'abattoir de La Sarre ainsi que celle des deux autres abattoirs précités démontre la non rentabilité des opérations d'abattage. L'entêtement du secteur agricole de se doter d'un service d'abattage et l'incapacité des intervenants de faire l'unanimité autour d'un site unique de production pour la région ont réduit à zéro les retombées des sommes injectées dans ce secteur d'activité. Ce constat est pénible, surtout lorsque l'on considère le faible taux de développement de la PME manufacturière en région.

L'étude de l'offre que nous avons réalisée démontre qu'un abattoir à faible volume serait confronté à des problèmes de rentabilité (absence de marché pour le cinquième quartier), tout en ayant de la difficulté à concurrencer au niveau des prix les produits d'importation, et notamment ceux provenant de l'ouest.

Tel que démontré au chapitre 3, les PME manufacturières de la région sont surtout de type "1^{ère} transformation". En effet, elles produisent du bois d'oeuvre, de la pâte kraft, des anodes; très peu de transformation de produits finis s'effectue en région.

Par conséquent, le projet d'abattoir à faible volume ne ferait que placer le secteur de la production de la viande bovine au niveau d'un service de dépannage et de première transformation.

Dans une perspective de développement régional, la mise sur pied d'un abattoir à faible volume crée quelques emplois. Cependant, il ne peut répondre que partiellement au besoin du marché, puisque l'approvisionnement de l'Ouest demeure à ce jour plus économique et plus fiable pour les résidents de la région. Le seul aspect positif que l'on peut dégager du projet d'abattoir à faible volume est qu'il assure une présence dans ce secteur complexe de la production de la viande bovine.

12.3.2 usine de transformation du produit scellé sous-vide

Ce projet possède un bon potentiel à long terme et permet à la région de jouir d'une activité de transformation de produits finis. Les problèmes rencontrés sont de même nature que ceux des PME manufacturières, au sens où il faut identifier un produit qui réponde aux besoins des consommateurs et en assurer la production et la distribution au meilleur coût possible.

L'implantation d'une usine de transformation et la mise au point du produit scellé sous-vide sont problématiques. Dans les deux cas les porteurs du projet devront vraisemblablement faire appel à une expertise extérieure à la région. Pour l'étape de la mise au point du produit, l'expertise du Centre de recherche de St-Hyacinthe pourra suppléer à l'absence de laboratoire agro-alimentaire en région. Quant à l'étape de l'implantation d'un site de production, les porteurs devront s'en remettre au représentant régional du Centre de recherche industriel, monsieur Jean-Yves Savard. Les fournisseurs d'équipements pourront aussi agir à titre de conseillers.

La décision de mise en production est, pour sa part, fortement tributaire de l'espoir d'atteindre un certain seuil de rentabilité. Une analyse préliminaire du projet détermine que ce dernier se situe aux environs de 88 500 unités annuellement. Bien qu'un marché régional existe pour le type de produit envisagé, le niveau de ventes requis nécessite l'exportation d'une partie de la production.

L'absence de "knowhow" en région du secteur de la production de produits finis en alimentation ajoute aussi à la difficulté du projet.

Les difficultés énoncées ci-dessus sont réelles, mais elles peuvent être surmontées à la condition qu'un climat favorable à l'expression de cette forme d'entrepreneurship existe et que les porteurs du projet fassent appel à des ressources externes qualifiées.

Un groupe de travail du type d'Agriculture 2 000 est susceptible, par sa synergie, d'augmenter les chances de succès d'un tel projet.

CONCLUSION

Considérations d'aide au développement

Le cas étudié et la réflexion menée amène à percevoir au plan conceptuel les interventions de type "étude d'opportunité" pour les PMO comme un "collage d'informations" ou des construits permettant d'appréhender des situations d'incertitude et de risque. Certaines informations sont difficiles à retrouver (spécificité du secteur) alors que d'autres sont d'ordre plus général. Il apparaît souhaitable qu'il y ait en région la mise en place d'une banque d'informations à l'intérieur de laquelle seraient colligées les données régionales. Présentement les commissariats industriels offrent un service partiel de ce type; cependant, les données sont orientées vers le marché local et sont souvent incomplètes.

Dans une perspective de soutien au développement de la collectivité, il apparaît également souhaitable qu'il y ait un centre de documentation. Ce centre pourrait trouver sa source dans le Département d'administration de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Le format et les modalités de développement d'un tel centre restent à définir. La mission du centre serait de devenir un lieu de référence pour les intervenants régionaux. Un tel centre servirait en partie de palliatif à l'absence d'expertise de soutien aux PME en région.

Cette recommandation est en accord avec le volet " Engagement institutionnel et départemental face à la recherche " des 25 mesures particulières pour l'intensification de la recherche identifiées par les Université du Québec :

Ainsi, bien qu'on retrouve d'excellents chercheurs dans les départements des sciences de l'administration et d'économie, on doit y constater un sous-développement des activités de recherche et y déplorer une prise en charge de la recherche moins bien sentie que dans la majorité des départements.(...)De plus, les départements devraient continuer de miser sur la création de groupes, de laboratoires ou de regroupements, attendu qu'il s'agit là d'une formule de développement privilégiée pour un département qui souhaite véritablement s'impliquer en recherche.⁵⁴

Ce centre serait donc sous la responsabilité du Département d'administration de l'UQAT et s'alimenterait entre autres du fruit des recherches des professeurs et des étudiants, lesquelles pourraient être menées dans le cadre d'un plan directeur qui pourrait avoir, pour préoccupation entre autre le développement de la PME manufacturière régionale.

⁵⁴ «Le réseau de l'excellence» dans Réseau, Montréal, Vol.19, no 2, octobre 1987.

A propos de la scientificité de la recherche

Le présent projet de recherche constitue , une synthèse du programme d'études en PMO, ainsi qu'une expérimentation, par l'auteur, d'un processus de recherche. En outre, il a permis de susciter chez l'auteur le goût de poursuivre une démarche de recherche.

Par ailleurs, le présent mémoire de recherche s'inscrit dans le cadre de la triple finalité de la recherche universitaire, telle que définie dans l'énoncé des mesures pour l'intensification du développement de la recherche à l'Université du Québec :

" Reconnaissance de la triple finalité de la recherche universitaire : Ce principe rappelle que la recherche universitaire n'est pas une fin en soi et qu'elle existe parce qu'elle contribue non seulement à l'avancement des connaissances mais aussi à la formation d'étudiants et au développement de la collectivité. Les mesures de nature à accélérer le développement de la recherche se doivent donc d'être adaptées à l'une ou l'autre des finalités. "55

Bien sûr, ce mémoire de recherche ne contribue pas au même niveau à chacune des trois "finalités" identifiées plus haut. Cependant, il participe de chacune et, en ce sens, constitue un apport modeste mais réel à la recherche universitaire.

⁵⁵ «Le réseau de l'excellence» dans Réseau, loc. cit.

Bien que nous puissions épiloguer à profusion au sujet de ce qui constitue ou pas une démarche scientifique ou une contribution à l'avancement de la connaissance, ces notions demeurent abstraites et portent à des interprétations différentes, voire même contradictoires. A ce propos, voici un extrait d'un article de Maurice Landry : «

La connaissance de l'administration» :

" Du point de vue de son processus de production, nous pouvons dire qu'une connaissance scientifique est celle qui a été produite par un membre d'un groupe de référence en faisant usage de méthodes de production dites scientifiques, et qui a été jugée comme telle par les membres de son groupe. Le processus de production, comme critère de scientificité d'un savoir, est tout à fait pragmatique. Il peut cependant paraître insatisfaisant aux yeux de ceux qui estiment qu'un savoir scientifique doit avoir des caractéristiques internes propres permettant de la distinguer des autres savoirs. A ceux-là, il est bon de rappeler ici que, parce que ces «caractéristiques internes» varient dans le temps et dans l'espace, c'est le groupe de référence qui, en dernière analyse, détermine les critères pertinents dont il faut tenir compte à un moment donné et dans un lieu donné."⁵⁶

En terminant au sujet de ce qui constitue une démarche de production de connaissances, l'auteur du présent mémoire épouse volontiers les propos du professeur Bernard Garnier de l'université Laval " En conclusion, la production de connaissances administratives constitue pour moi un acte social complexe qui contribue à la découverte de mon environnement et de moi-même"⁵⁷

⁵⁶ La production des connaissances scientifiques de l'administration, op.cit. p.126.

⁵⁷ « Qu'est-ce que produire une connaissance scientifique de l'administration» La production des connaissances scientifiques de l'administration, op. cit. p.118

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, John. Marketing challenges confronting the meat industry, Food industry institute, Michigan state University, 1987.
- Anonyme. L'industrie agro-alimentaire en Abitibi-Témiscamingue, CRDAT, Noranda, mars 1984.
- Anonyme. L'industrie de la transformation des viandes du Canada, publié par le Conseil des viandes du Canada, juin 1987.
- Audet, Michel; Malouin, Jean-Louis. La production des connaissances scientifiques de l'administration (recueil de textes colligés par les auteurs précités), Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1986.
- Bovi 2 000. Portée du mandat extrait du protocole d'entente de recherche entre Bovi 2000 et Rénald Vigneault.
- Clark, Cheryl. Beef quality and new product opportunities, Ontario, ministry of Agriculture & Food, octobre 1987 (étude non publiée).
- Clarkson, Gordon et al. La clientèle de demain, Montréal, 1987.
- Ciermont, Michel. L'activité économique industrielle en Abitibi-Témiscamingue, Direction régionale du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Rouyn-Noranda, avril 1987.
- Doods, Douglas. Schneider corporation 1986 annual report.
- Dunn and Bradstreet 1985.
- Faucher, Albert. Considérations sur un projet d'abattoir pour l'Abitibi-Témiscamingue, archives de l'Union des producteurs agricoles, novembre 1949.
- Fielding, William. Strategies for success II (conférence), Toronto, 1987.
- Gardner, Ian. Our changing customer, Saatchi & Saatchi Compton Hayhurst, agence de publicité de Toronto, 1987.
- Girin, Jacques. L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, document de travail présenté lors du colloque de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises), tenu à Paris, les 18 et 19 novembre 1986. A paraître dans les cahiers de la FNEGE en 1987. Ce document fut aussi présenté à la FSA (Faculté des sciences de l'administration) de l'Université Laval le 23 avril 1987.
- Larivière, Victor. «Les fermetures se poursuivent», dans la Terre de chez-nous, Longueuil vol 58, no 29.

Les abattoirs d'Abitibi et Témiscamingue inc., Rapport au sujet de l'établissement d'un abattoir et saïaison au Nord-Ouest québécois, octobre 1970.

Lipkin, Lawrence et ai. Accountant's handbook of formulas and tables, Prentice Hall, U. S. A., 1977.

Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Les PME au Québec : état de la situation 1987, publié par la Direction des communications du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 1987.

Muller, Nancy. Fresh red meat packaging trends, Cryovac, 1987.

O'Shaugnessy, Wilson. Rentabilité des projets d'investissements, Trois-Rivières, octobre 1986.

Prévost, Paul. Modèle cohérent d'intégration de la recherche-action au milieu socio-économique, Chicoutimi, LEER (Laboratoire d'études économiques et régionales), 1982.

Rapport annuel de Campbell Soup Company Ltd. 1986.

Rapport annuel de Canada Packers Inc. 1987.

Rapport annuel de Culinar 1986.

Rapport annuel de la Fédération des producteurs de bovins 1986.

Rapport annuel de Provigo 1986.

Riel, R., René. « Un centre de recherche pour l'industrie alimentaire », publié dans Agriculture vol41, no 4 et reproduit dans le Journal de l'Institut canadien de science et technologie alimentaires.

Soucy, Roland, Production de bovins de boucherie, session de perfectionnement pour les conseillers agricoles des régions périphériques, 1979.

Statistique Canada catalogue # 63-224 publié en février 1986.

Statistique Canada catalogue # 65-004 Exportations par marchandise.

Statistique Canada catalogue # 65-007 Importations par marchandise.

Statistique Canada cité dans le Rapport Annuel de Canada Packers inc. 1987.

Entrevue réalisée avec :

Perron Daniel Dr. surveillant de district, Agriculture Canada.

Potvin Raymond. responsable de la commercialisation pour le MAPAQ.

St-Louis Pierre. inspecteur, à l'inspection des aliments, MAPAQ.